



6

**Diversidad y Complejidad Organizacional en América Latina. Perspectivas de Análisis**

# Evaluación y diagnóstico de las organizaciones



SISTEMA DE INNOVACIÓN DEL ESTADO DE GUANAJUATO





**Diversidad y Complejidad  
Organizacional en América Latina.  
Perspectivas de Análisis**

---

**Evaluación y diagnóstico de las organizaciones**

## **EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LAS ORGANIZACIONES**

Primera edición, 2017

Colección:

**Diversidad y Complejidad  
Organizacional en América Latina**  
Perspectivas de Análisis

### **Coordinación general:**

Domingo Herrera González  
Guillermo Ramírez Martínez  
Jorge Alberto Rosas Castro

### **Coordinación de la obra:**

Fabiola de Jesús Mapén Franco

### **GRUPO EDITORIAL HESS, S.A. DE C.V.**

Manuel Gutiérrez Nájera No. 91, Col. Obrera  
Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06800, Ciudad de México

**ISBN: 978-607-9011-57-4**

Instituciones responsables de edición:

**UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO**  
División de Ciencias Económico Administrativas

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD IZTAPALAPA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD AZCAPOTZALCO**

**RED MEXICANA DE INVESTIGADORES EN ESTUDIOS  
ORGANIZACIONALES, A.C. (REMINEO)**

### **Revisión de la obra:**

Gabriela Camacho Deonicio  
Adolfo Priego Cruz

### **Diseño:**

Luis Javier Anguiano

El contenido, las opiniones y la originalidad de los artículos publicados en este libro son responsabilidad exclusiva de sus autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de los coordinadores o editor.

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.

Editado en México

**Diversidad y Complejidad  
Organizacional en América Latina.  
Perspectivas de Análisis**

# Evaluación y diagnóstico de las organizaciones

**Coordinación general:**

Domingo Herrera González  
Guillermo Ramírez Martínez  
Jorge Alberto Rosas Castro

**Coordinación de la obra:**

Fabiola de Jesús Mapén Franco





# Comité editorial

## **Coordinación general:**

Domingo Herrera González  
Guillermo Ramírez Martínez  
Jorge Alberto Rosas Castro

## **Coordinación de la obra:**

Fabiola de Jesús Mapén Franco

## **Comité de dictaminación:**

Pablo Payró Campos  
Aída Alvarado Borrego  
Gabriela Hidalgo Quinto  
Hugo Alberto Gijón Mitre  
Jannet Rodríguez Ruiz  
Marcela Contreras Loera  
Teresa de Jesús Pérez Zurita





# Contenido

- **Introducción** . . . . .10  
Silvia Pomar Fernández

## **Investigación en Proceso**

- **El compromiso organizacional influye en la calidad de servicio que brindan en los hoteles de Escárcega, Campeche** . . . . .16  
Jocabeth Eunice Naal Espinosa  
Adriana Lucrecia González Sánchez  
Ludwin Jaime Estrada Ramírez
- **Diagnóstico de necesidades de capacitación al sector agrícola de Pénjamo, Guanajuato. Parte 2** . . . . .54  
Janet del Carmen Coronado Hernández  
Ignacio Arroyo Arroyo  
Glafira Vázquez Olarra  
Eva Angelina Hernández Ocegüera
- **Evaluación del desempeño y su efecto en la calidad del servicio. Caso: “Hotel lucerna” 2016-2017** . . . . .96  
Rocío Anahí Ramírez Rivera
- **El análisis de recursos y capacidades del capital humano como estrategia de mejora en la toma de decisiones en la empresa culiacanense** . . . . .135  
Luis Alfredo González Barros  
Rocío Anahí Ramírez Rivera

- **Intervención formativa y desarrollo organizacional:**  
**Laboratorio de cambio en el Hospital General de Zona No. 3 IMSS . . . . .174**  
 Hugo Armando Brito Rivera  
 Carlos Rubín Montoro Sanjosé
  
- **Comunicación organizacional y cultura corporativa;**  
**análisis de su impacto en la satisfacción del cliente . . . . .205**  
 Javier Humberto Gámez Godoy  
 Mario Montijo García  
 Marley Denisse López Arámburo
  
- **Identificación de competencias laborales como estrategia**  
**para incrementar la productividad de los asesores de ventas . . . . .243**  
 Marley Denisse López Arámburo  
 Mario Montijo García
  
- **Estrategias para impulsar el desarrollo**  
**de un cluster acuícola en el norte de Sinaloa . . . . . 283**  
 Karla Patricia Barraza Urías  
 María de Jesús Obeso
  
- **Cultura de seguridad laboral e índices de accidentes en el trabajo**  
**como estrategia de intervención y cambio organizacional . . . . .326**  
 Luis Armando Corona Angulo

## **Investigación Concluida**

- **El diseño organizacional en los museos. Un enfoque desde la teoría organizacional y la calidad en los servicios . . . . .365**  
Ma. Eugenia Sánchez Ramos
  
- **Análisis de las capacidades organizacional e institucional para la adopción de la Gestión para Resultados . . . . .392**  
Jorge Alberto Rosas Castro  
Fabiola de Jesús Mapén Franco  
José Rafael Cano Ochoa  
Wilver Méndez Magaña  
Emigdio Priego Álvarez



## Introducción

Las organizaciones son el resultado de la actividad del hombre racional que ha permitido su funcionamiento y prosperidad. Las organizaciones tienen una función básica en la sociedad, deben cumplir con su papel hacia el exterior con los clientes, y hacia el interior con sus recursos humanos y los propietarios, los cuales desarrollan actividades que deben estar orientadas a lograr un buen desempeño y con ello cumplir con sus objetivos, con el fin de mejorar su eficiencia económica y social, satisfaciendo las necesidades de todos (Pomar, 2007<sup>1</sup>).

Desde años atrás diversos teóricos se preocupaban por la eficacia y la eficiencia, por ejemplo, Frederick W. Taylor basaba su preocupación en aumentar la eficiencia en la producción y administración. En los primeros años del siglo XX se identifican también escritos de ingenieros como Harrington Emerson, Frank B. Gilbreth, Henry Gantt que trabajan también con la eficiencia como base de la operación y los salarios, además de la eficacia para realizar mejor su trabajo. Gantt le da más énfasis a la eficacia, pero basado principalmente en las personas que realizan el trabajo.

En las últimas décadas, se ha considerado que las organizaciones deben ser eficientes para alcanzar sus objetivos a través de la gente. Sin embargo, de la interacción que se da entre los individuos, los grupos y la organización surgen problemas que pueden generar comportamientos diversos que confluyen en desacuerdos y/o conflictos que repercuten en el desempeño. Es por ello, que para resolverlos es necesario evaluar la situación, que admita valorar acciones y resultados en relación a los objetivos esperados. Es a través del diagnóstico que se podrán detectar los obstáculos y de su reconocimiento lograr la eficiencia y la eficacia para generar cambios.

---

<sup>1</sup> Pomar S, 2007, La naturaleza híbrida de las Organizaciones y el proceso de Transferencia de Modelos. El caso de las guarderías subrogadas en México, Tesis doctoral, Université Jean Moulin Lyon 3 Francia y UAM Iztapalapa.

El concepto de eficacia tiene un elemento adicional que es la dimensión del tiempo, en el cual se encuentra la organización en relación con su entorno, es por ello que es importante considerar que tan eficiente es la empresa para afrontar un cambio. Es decir, si la organización es capaz de lograr la supervivencia y adaptarse a las exigencias de su entorno. Es por ello que en la gestión deben existir indicadores a corto plazo que le permitan a la organización determinar la posibilidad de permanencia y competencia a largo plazo.

El diagnóstico no sólo ayuda a identificar problemas, también es requerido por otras situaciones como el crecimiento, que implica un impacto en todas las áreas de la empresa, asimismo, puede requerirse por la existencia de un estancamiento que puede provocar diversos problemas como el atraso tecnológico.

El enfoque socioeconómico permite también evaluar el funcionamiento de las organizaciones, este contempla dos aspectos en la evaluación, las estructuras que, aunque son más estables y no suelen cambiar continuamente están enfocadas a los aspectos físicos, tecnológicos, organizacionales, demográficas y mentales factores que determinan en cierta medida el comportamiento de los actores. Por otra parte, se encuentran el conjunto de los comportamientos humanos que fluctúan constantemente con arreglo a los acontecimientos de la vida laboral, estos se dividen en: individuales, de grupo, por categoría socio-profesional, grupos de presión y colectivos (Savall, 2004<sup>2</sup>).

El factor humano, es la parte viva de la organización, de su comportamiento depende el desempeño que es observable y evolutivo, en el que como resultado del buen desempeño se encuentra la rentabilidad. El proceso de gestión es un proceso humano, en donde se da la relación entre las personas, es por ello que es primordial comprender el comportamiento humano en su lugar de trabajo con el objeto de alcanzar su eficacia.

---

<sup>2</sup> Saval H. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique. Observer l'objet complexe*. Ed. Economique, Francia

El potencial interno de la organización (social y económico), modifica su visión estratégica a través del tiempo, lo que permite de acuerdo con Savall (ISEOR, 2003<sup>3</sup>) resolver y mejorar la calidad integral. La calidad y la intensidad de la implementación estratégica aumentan la eficacia y la eficiencia del potencial acumulado. Una organización que tiene potencial tiene más valor, por lo que la posibilidad de supervivencia y crecimiento es mayor.

Tanto desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales como desde las Ciencias de Gestión se tiene como base el estudio empírico de las organizaciones considerando tanto al individuo como a la organización en la interacción con el medio ambiente. Una toma como base de sus resultados de investigación principalmente el diagnóstico y la otra considera la relación investigación-intervención con el objeto de transformar el campo de estudio, por lo que sus resultados son de diagnóstico, explicación y proposición para lograr el cambio en la organización (Pomar, 2007).

Lo que las organizaciones pretenden en un contexto global es ser más competitivas, por lo que es necesario considerar la productividad y la calidad. Considerar también factores como las relaciones laborales, la comunicación, la capacitación, así como el análisis de las capacidades del personal. Todos estos elementos son estudiados en este libro que está conformado por once capítulos, nueve de ellos son investigaciones que se encuentran en proceso y dos de ellas están concluidas. En general la problemática que se plantea es que existe una evolución de las sociedades que permea a nivel organizacional, en donde el factor humano se ha convertido en el elemento más importante para lograr la supervivencia, crecimiento y desarrollo de las mismas.

Se dice que las decisiones que se tomen en la organización afectan a los trabajadores, que es importante dar a conocer la misión y visión de la empresa a los

---

<sup>3</sup> Savall H (2003), ISEOR "Presentación sucinta del ISEOR y del método socioeconómico", Notas reservadas para profesores del doctorado en Estudios Organizacionales

empleados para que orienten su esfuerzo al cumplimiento de los objetivos. Debe existir una buena comunicación que permita el conocimiento de lo que pasa interna y externamente, con lo que se logrará cumplir con la calidad deseada y con lo que cliente espera.

Se habla de que el diagnóstico no se realiza sólo a nivel funcional, sino principalmente a nivel cultural, considerando que es un factor relevante en la actitud y el comportamiento de los trabajadores. Es importante transmitir la cultura organizacional que permita al individuo sentirse identificado con la organización, es por ello que en la contratación del personal hay que identificar en el perfil del candidato que su cultura este acorde con la de la organización. Se comenta también acerca de la relevancia de contratar al personal con el perfil conforme a la actividad a realizar, se considera que, si está bien capacitado para realizar su trabajo, el trabajador será más productivo.

Como unidad de análisis en dos de los capítulos se consideran organizaciones del sector hotelero teniendo como eje central la calidad en el servicio, en uno se considera además el compromiso organizacional, tomando como variables para determinar su correlación estos dos factores y como instrumento de medición el sepref (service performance) y la escala Likert. En el otro se considera que los clientes valoran más el servicio que el precio, es por esa razón que el personal debe estar bien capacitado para garantizar un buen desempeño.

En el libro se encuentran cuatro capítulos que hablan de temas relacionados con la necesidad de capacitación, de la importancia de impulsar el aprendizaje organizativo y del desarrollo de las capacidades y competencias laborales. Se considera que es importante contar con una capacidad de gestión empresarial y de administración de los recursos humanos, así como retomar las innovaciones tecnológicas y adaptarlas para modificar perfiles del personal. Estos trabajos toman como unidad de análisis organizaciones del sector agrícola en el que se considera importante desarrollar un diagnóstico de las necesidades de capacitación, en el otro se piensa analizar una empresa para identificar y estructurar factores relevantes del elemento humano, así como describir estrategias y determinar cómo influyen en la



toma de decisiones. En el trabajo que trata sobre el sector automotriz se analiza a los trabajadores en el ámbito laboral desde un punto de vista descriptivo y transversal, también se estudia un hospital en donde se utiliza como metodología la denominada intervención formativa.

El tema de cultura es tratado en dos capítulos, pero desde diferentes perspectivas, en uno se analiza el efecto de la comunicación y la cultura organizacional y se considera que una buena comunicación evita conflictos y permite mejorar la satisfacción del personal de la organización. En otro se estudia la cultura, pero en relación a la seguridad laboral y el uso de equipo de protección con el propósito de determinar que tanto impacta en el índice de accidentes, lo que los autores pretenden en este capítulo es desarrollar un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de la empresa.

En relación a los capítulos concluidos, en uno de ellos se presenta el estudio de un museo que como cualquier otra organización requiere de un diseño organizacional que le permita una evaluación permanente de los servicios que ofrece. En el trabajo se presentan los resultados de un estudio correlacional y transversal con un enfoque cualitativo, se realiza un análisis y se propone un sistema de gestión y se evalúan los servicios para ofrecer una propuesta de mejora. En el otro se presenta una investigación en la que se pretende lograr la adopción de gestión para resultados de una organización pública municipal. La investigación se fundamenta en la teoría del nuevo institucionalismo sociológico, la teoría de la organización relacionada con el diseño organizacional, considerando también la explicación que se hace respecto de la acción organizada.

**Silvia Pomar Fernández<sup>4</sup>**

---

<sup>4</sup> Profesora-Investigadora de la Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Xochimilco



# Investigación en Proceso



# El compromiso organizacional influye en la calidad de servicio que brindan en los hoteles de Escárcega, Campeche

Jocabeth Eunice Naal Espinosa<sup>1</sup>  
Adriana Lucrecia González Sánchez<sup>2</sup>  
Ludwin Jaime Estrada Ramírez<sup>3</sup>

## Resumen

El compromiso organizacional es una actitud de los empleados hacia la organización que ayuda al logro de sus objetivos siempre. El objetivo de la presente investigación es determinar la relación entre el compromiso organizacional y la calidad de servicio que prestan las empresas hoteleras de la ciudad de Escárcega, Campeche. El estudio es de tipo correlacional ya que determina el grado de relación que existe entre el compromiso organizacional y calidad del servicio, el diseño de la investigación es de tipo no experimental porque se realiza sin manipular las variables, estudia variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin la intervención del investigador; es transeccional porque la aplicación del instrumento se realizó en un solo momento. La población se considera a los hoteles de la Ciudad de Escárcega. Los resultados preliminares demuestran la confiabilidad de los instrumentos de compromiso organizacional con los indicadores: identificación, compromiso y lealtad, se usó el estadístico alfa de Cronbach se obtuvo 0.911 de confiabilidad y la de calidad de servicio con indicadores: expectativa, satisfacción y requerimientos se usó el estadístico alfa de Cronbach se obtuvo 0.896 de la aplicación a la llegada del cliente al hotel (Expectativa) y de su salida (percepción) obtuvo el 0.920 de confiabilidad. Dicho resultado aprueba el uso de los instrumentos para el seguimiento de la investigación que está en proceso

**Palabras clave:** Identificación, lealtad, expectativa, percepción, satisfacción.

---

<sup>1</sup> Nacionalidad : Mexicana. [jocabeth\\_naal@itsescarcega.edu.mx](mailto:jocabeth_naal@itsescarcega.edu.mx) Instituto Tecnológico Superior de Escárcega. Dirección Calle 85 s/n entre 10Bcol. Unidad, Esfuerzo y Trabajo No.1. Escárcega, Campeche C.P. 24350 Teléfonos: 01 982 5960603, 045 982 10 4 82 13, 045 982 11 00 514

<sup>2</sup> [adriana\\_gonzales@itsescarcega.edu.mx](mailto:adriana_gonzales@itsescarcega.edu.mx) Instituto Tecnológico Superior de Escárcega. Dirección Calle 85 s/n entre 10Bcol. Unidad, Esfuerzo y Trabajo No.1. Escárcega, Campeche C.P. 24350 Teléfonos: 01 982 5960603, 045 982 10 4 82 13, 045 982 11 00 514

<sup>3</sup> [estrada\\_ramirez@itsescarcega.edu.mx](mailto:estrada_ramirez@itsescarcega.edu.mx) Instituto Tecnológico Superior de Escárcega. Dirección Calle 85 s/n entre 10Bcol. Unidad, Esfuerzo y Trabajo No.1. Escárcega, Campeche C.P. 24350 Teléfonos: 01 982 5960603, 045 982 10 4 82 13, 045 982 11 00 514

## Introducción

Este trabajo se enfoca al sector hotelero en relación al compromiso que tienen los empleados y a la calidad del servicio que brindan a sus huéspedes, esto es con la finalidad de identificar si existe relación entre estas dos variables o de qué manera influye una a otra. Chiavenato (2007). Este tema surge debida a la necesidad de mejorar los servicios que ofrecen y de contar con personal que se sienta comprometido con la empresa y que cuente con las habilidades, para desarrollar las diferentes actividades de la mejor manera posible y cumplir con la calidad en el servicio.

Se habla del compromiso organizacional como una actitud que muestran los empleados hacia la organización que contribuye al logro de sus objetivos siempre y cuando se identifique con ella. La actitud que el empleado muestra ante los objetivos de la empresa puede estar relacionada con el interés que éste muestre al momento de desarrollar sus tareas que llevan a lograr metas y los objetivos de la organización.

Dessler G. (2004). La competencia y la necesidad de ser capaz de responder al cliente hacen que el compromiso del empleado se vuelva la máxima importancia, es decir generar el compromiso de un empleado, hacer coincidir las metas del empleado y de su compañía, de manera que los trabajadores ejecuten su tarea como si fuera su propia compañía, requiere un esfuerzo múltiple, donde la función de recursos humanos desempeña una función central. El hombre desea realizar actividades donde se sienta a gusto, lograr sus objetivos, sentirse

identificado con la empresa para mejorar su entorno y así ofrecer calidad en el servicio.

La calidad en el servicio es uno de los temas sobresalientes en las organizaciones ya que es uno de los factores que mueve a las empresas en la actualidad, en medio de tanta competencia que permiten marcar la diferencia entre una y otra empresa del mismo giro. Dessler-Varela (2004) El tema de la calidad ha adquirido un fuerte protagonismo, tanto desde un punto de vista académico como práctico, la calidad es considerada, tanto por las empresas industriales como por las empresas de servicio como un arma estratégica para poder sobrevivir en el mercado y ante la competencia. Los recursos humanos están relacionados con la calidad del servicio, en la mayoría de los servicios prestados en un hotel existe una interacción entre el cliente y los empleados.

señala Ceballos L., (1998) que “la industria de los viajes y el turismo emplea unos 212 millones de personas unos de cada nueve empleados en todo el mundo” (p.1). Esto quiere decir que además de ser establecimientos prestadores de servicios también son generadores de empleo en el país.

### **Objetivo**

Determinar si existe relación entre el compromiso organizacional de los empleados y la calidad de servicio que prestan estos en las empresas hoteleras de la ciudad de Escárcega, Campeche.

## **Justificación**

El factor humano en una empresa es la que hace posible el logro de los objetivos de la misma, sobre todo cuando en esta se desea que el producto o servicio sea de mayor calidad tal como lo señala Bohlander (2008) “la administración de recursos humanos consiste en el proceso de administrar el talento humano para lograr los objetivos de una organización” (p.4). Por lo tal la administración de recursos humanos ayuda a comprender varios aspectos que competen a este estudio; en la cual las organizaciones necesitan ampliar su panorama para que puedan ser aptos a competir y de enfrentar las competencias que se encuentran en su entorno.

Acerenza (2005) dice: “Desde la época de Thomas Cook el turismo se enfocaba como una actividad lucrativa que ofrecía productos turísticos que se considera como conjunto de prestaciones, materiales e inmateriales que se ofrecen con el propósito de satisfacer los deseos y las expectativas de los turistas, dicho producto tiene como elemento las facilidades existentes entre ellas se incluyen todas las instalaciones y servicios destinados a facilitar el alojamiento como: hoteles, moteles, apartoteles, albergues y condominios” (p.42).

La industria hotelera incide en el crecimiento de la industria mexicana y contribuye en la generación del empleo debido a su importancia en la economía mexicana por eso es necesario analizar el compromiso organizacional y la calidad del servicio.



En los hoteles de Escárcega no se cuenta con un estudio realizado sobre la relación que tiene el compromiso organizacional de los empleados y la calidad de servicio que ofrecen a los clientes, de hecho la mayoría de los hoteles no cuentan con un departamento de recursos humanos destinados a realizar la tarea de atender a los empleados y medir resultados, alcance de metas, logro de objetivos, si no que esto es atendido de manera general, por eso no pueden darse cuenta que tan comprometido es el personal con el que cuentan.

El compromiso organizacional trata de la identificación de los empleados con la empresa y el esfuerzo que está dispuesto a hacer para alcanzar los objetivos personales y organizacionales, es decir ofrecer un servicio de calidad involucra también al empleado, pero no solo se requiere un cambio en los individuos si no también del cambio de su entorno de tal forma que exista una satisfacción mutua organización-empleado-cliente.

### **Revisión literaria**

Cada empresa cuenta con diferentes recursos para poder funcionar entre ellas se conoce el recurso financiero para poder desarrollar económicamente sus planes y saber cuál es la capacidad financiera de la misma, el recurso material se trata de los elementos tangibles que utilizaran y servirá para realizar cada tarea, el recurso tecnológico que es de gran utilidad para cumplir con los objetivos de la empresa y también se cuenta con el recurso humano, no por mencionar de ultimo de menor importancia, sin embargo las empresas no logran percibir que este es un motor importante para desarrollar, cumplir y alcanzar metas en el cual se tiene que

detectar las necesidades y cubrirlas para tener motivado al personal al cumplimiento de sus tareas dentro de las empresas.

### **Compromiso organizacional.**

Cada empleado tiene un sentimiento de apego a la empresa que lo hace permanecer en ella y esto es según sus propias necesidades , como lo dice Keith (2003) “El compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea continuar participando activamente en ella” (p.250). La relación que se da entre el empleado y la empresa es como un imán, tener un sentimiento de apego y de querer permanecer en la empresa a un largo plazo, que refleje su creencia en la filosofía de la empresa pero no solo eso sino contar con esa disposición y esforzarse para lograrlos. Se suele notar más ese apego o atracción hacia la empresa en trabajadores con mayor tiempo en la organización y que hayan tenido algún logro personal y de importancia dentro de la misma de tal manera que forman parte de ese grupo de personas comprometidos y dispuestos a sacrificar parte de su tiempo para alcanzar o cumplir con esas expectativas empresariales.

### ***Concepto de compromiso organizacional.***

El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización, Hellriegel (2006) expone: “El compromiso organizacional es una actitud hacia el trabajo con repercusión en el comportamiento organizacional en las organizaciones es el compromiso con ellas. Es decir consiste en la intensidad de la participación de un empleado y su

identificación con la organización” (p.54). Como se mencionó anteriormente el compromiso es la actitud que el individuo tiene hacia la organización y las actividades que se realicen dentro de ella.

*Importancia del compromiso organizacional.*

El compromiso organizacional es una actitud importante que el empleado puede mostrar hacia la empresa, es el grado de identificación que puede tener su compañía y contar con esa disposición de pertenecer a ella.

Coutler (2005) El compromiso organizacional también conduce a niveles más bajos, tanto de ausentismo como de rotación y, de hecho es un mejor indicador de la rotación que de la satisfacción en el trabajo también permite una estabilidad laboral y tiene un impacto en las actitudes del empleado como la aceptación de valores, metas y la cultura organizacional. Con el paso del tiempo los individuos establecen una relación fuerte con la organización y sus compañeros de trabajo porque conviven más tiempo; esa es una de las ventajas de llevar más tiempo en la empresa porque le proporciona al individuo y a la empresa cierta seguridad, a la vez crean ciertas actitudes positivas hacia el trabajo. Según Hellriegel (2006) un fuerte compromiso organizacional se caracteriza por:

El apoyo y aceptación de las metas y valores de la organización. La disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización, el deseo de mantenerse dentro de la organización, el compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización.

Fuentes de compromiso: El compromiso inicial de los empleados con una organización está determinado en gran parte por las características individuales como la personalidad y las actitudes y cuán bien las experiencias de trabajo iniciales correspondan a las expectativas. Con el tiempo el compromiso organizacional tiende a fortalecerse porque las personas establecen vínculos más fuertes con la organización y con sus compañeros de trabajo porque pasan más tiempo con ellos, con frecuencia la antigüedad en el trabajo brinda ventajas que tienden a crear actitudes de trabajo más positivas y las oportunidades en el mercado del trabajo disminuyen con la edad, provocando que los trabajadores se vinculen con más fuerza el empleo actual.

Relación con el comportamiento de trabajo: Los gerentes se interesan mucho en las relaciones entre el compromiso organizacional y el comportamiento en el trabajo, porque la falta de compromiso con frecuencia desemboca en la rotación del personal. Mientras más intenso sea el compromiso del empleado con la organización, menos probable es que renuncie. La asistencia al trabajo es decir llegar a tiempo y perder poco tiempo, por lo general es mayor en los empleados con un compromiso organizacional fuerte (p.54).

Es por ello que se puede observar diferentes actitudes del individuo en el trabajo que pueden ser positivas o negativas para la empresa, sin embargo cada empresa de acuerdo a su cultura trata de alinear estos comportamientos del personal hacia un compromiso organizacional.

*Tipos de actitudes de compromiso en una empresa.*

La mayor parte de las investigaciones acerca del comportamiento organizacional ha puesto interés especialmente en tres actitudes, tales son:

- Según Robbins (2004) Satisfacción en el trabajo: se refiere a la actitud global de una persona hacia el trabajo que realiza. Si un individuo se encuentra satisfecho con el trabajo que lleva acabo mostrará una actitud positiva hacia el mismo.

- Compromiso con el trabajo: Se puede definir como el nivel en el que una persona se identifica con su trabajo, le interesa lo que realiza, participa de manera activa en lo que él implica y además considera su desempeño como importante para la valoración personal. Los empleados que poseen un alto grado de compromiso con el trabajo, por lo general poseen menor tasa de ausentismo y de rotación.

Compromiso organizacional: Se refiere al grado en que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, además su deseo por quedarse en ella como integrante (p.72).

En base a lo anterior se puede observar que cuando un empleado está comprometido con su trabajo trata de dar lo mejor de sí y de hacer bien sus funciones de tal manera que reduce las quejas de los huéspedes, en un momento dado se puede hablar de calidad en el servicio hacia el cliente con esta actitud.

### **Calidad en el servicio.**

La calidad en el servicio es un tema de suma importancia en las empresas en la que deben invertir en capacitación al personal. Como señala (Miranda-Chamorrómera, 2007) En los primeros años del siglo XXI la calidad ha dejado de ser una prioridad competitiva para convertirse en un requisito imprescindible para competir en muchos mercados. Tener calidad no garantiza el éxito, si no que supone una condición previa para competir en el mercado (p.6.)

La calidad en los servicios radica principalmente en la interacción entre seres humanos, cuando un cliente se hospeda en un hotel, no se conforma con descansar cómodamente, sino que va a juzgar también la calidad de las instalaciones en su conjunto, desde un punto de vista organizacional, en las empresas de servicio la administración del recurso humano no se enfoca sólo a los empleados, sino también a los clientes, ambos son el recurso humano de la compañía y tendrá que atender las necesidades de los dos (Cantú H., 2006). La calidad no es feudo exclusivo de la iniciativa privada si no del sector público. Según Arias ( 2001) “El gobierno mexicano instituyó el Premio Nacional de Calidad, con la finalidad de apoyar a las empresas a realizar sus propios diagnósticos con el fin de avanzar en el camino de la competitividad, por medio de la mejora constante” (p.37). La empresa de servicios debe establecer requisitos y especificaciones que permitan fijar metas de calidad en las diferentes áreas de la organización; ya que los clientes no solo exigen determinados servicios, sino que lo exigen en cierta forma y de calidad, por lo tal las empresas deben estar al pendiente de cumplir con esas expectativas que el cliente tiene de la empresa,

deben de preparar a sus empleados para que estén al nivel de satisfacer las exigencias, a la vez evaluar la calidad de su servicio y el de la competencia en relación a lo que el público exige.

La calidad de un servicio tiene dos dimensiones: una instrumental que describe los aspectos físicos del servicio y otra relacionada con las características funcionales que describe los aspectos intangibles o psicológicos del servicio. Un servicio se identifica por los aspectos técnicos y funcionales, los dos componentes de la calidad (Cobra, 2000). La calidad de un servicio no solo es el hecho de darlo sino todo el proceso que se lleva para satisfacer una necesidad del cliente, según Valarie A., Zeithaml A., Parasuram, Leonard L., y Berry (1993) denominaron las dimensiones de la calidad del servicio en:

Tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y la comunicación.

Confiabilidad: Capacidad para ofrecer el servicio prometido de manera confiable y precisa.

Capacidad de respuesta: Disposición a ayudar a los clientes y a prestar el servicio inmediatamente.

Garantía: Conocimiento y cortesía de los trabajadores y su capacidad para inspirar confianza.

Empatía: Preocupación y atención individuales que la empresa brinda a sus clientes (pp.23, 24).

El servicio va desde la apariencia física, capacidad de confiar, capacidad de prestar el servicio y cumplimiento de lo que el cliente espera recibir de la empresa.

Las empresas deben preocuparse en darles las herramientas a sus empleados para que tengan conocimiento de las tareas que deben realizar dentro de la empresa y lo importante que es hacerlo bien Keith (2003) señala que “La calidad de los productos y servicios es el criterio en el que deben concentrarse los empleados y cada paso de los procesos de la organización es objeto de análisis profundo y regular en busca de formas para mejorarlo” es decir la búsqueda de hacer con profesionalismo las tareas otorgadas (p.233). En base a lo anterior, se puede decir que los clientes fijan su elección de acuerdo a la calidad del servicio, de la atención al cliente y de los servicios que se les ofrece por eso es bueno esforzarse a realizar mejor las tareas asignadas.

### ***Concepto de la calidad en el servicio.***

Miranda et al (2007) dice: “El término calidad proviene del latín que lo define como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie, Garvín agrupa las diferentes definiciones de calidad en cinco categorías básicas: enfoque trascendente, enfoque basado en el producto, enfoque basado en el cliente, enfoque basado en la producción y enfoque basado en el valor” ( p.7). De acuerdo a esto, es cómo actúan los clientes, juzgan el servicio en comparación a la competencia y toman una decisión cual empresa cubre sus expectativas.



El concepto más antiguo y utilizado de calidad es el de excelencia, es el más genérico ya que se puede aplicarse a productos, procesos y empresas. La calidad como excelencia supone lograr el compromiso de todos los integrantes de la organización para lograr un producto lo mejor posible. Valarie A., et al, (1993) dice: “La calidad del servicio produce beneficios porque crea verdaderos clientes que se sienten contentos al seleccionar una empresa después de experimentar sus servicios, clientes que usarán de nuevo y que hablarán de la empresa en términos positivos con otras personas” (p.11)

Las empresas deben saber que los clientes cada vez se vuelven mas exigente en cuanto al servicio que reciben, según Kotler (2004) “La calidad del servicio es más difícil de definir y calcular que la calidad de un producto” (p.316). Es la totalidad de las peculiaridades y características de un producto o servicio que se relacionan con la capacidad de satisfacer determinadas necesidades. Solum (1999) menciona: “La mejoría de la calidad es imprescindible para que las organizaciones sean competitivas” (p.14). De tal manera que en las empresas de servicio, la calidad es más difícil de comprobarse porque un servicio se consume al momento en que se produce, para eso es necesario que la empresa establezca requisitos que permita al consumidor determinar la calidad en base a la satisfacción que obtenga del servicio según sus expectativas.

La calidad en el servicio se refiere a prevenir ante las exigencias de los clientes y prepararse ante los cambios tan repentinos que las empresas tienen que enfrentar . Delgado (2001) menciona : “ La calidad se resume en cuatro principios absolutos: Calidad es cumplir con los requisitos del cliente, el sistema de calidad

es la prevención, el estándar de desempeño es cero defectos, la medición de la calidad es el precio del incumplimiento” (p.12).

La calidad no se basa solo en dar el servicio al pie de la letra sino va más allá de prevenir reclamaciones y cumplir con ciertos estándares.

Cronin y Taylor en 1992 citado por (Esteban, C., Rubio, A., 2006) en el modelo servqual fue desarrollado por Zeithalm, Parasuram y Berry en 1988. El modelo es un instrumento para medir la calidad de un servicio universal, se basa en un cuestionario con 22 ítems agrupados en 5 categorías, aplicables prácticamente a cualquier servicio. Las categorías son:

Tangibilidad: se refiere a las facilidades físicas, materiales y aspecto del personal.

Fiabilidad: la capacidad para cumplir con lo prometido y hacerlo sin errores.

Capacidad de Respuesta: es la voluntad de ayuda a los clientes y proporcionar un servicio rápido y ágil.

Seguridad: conocimiento y profesionalidad de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y seguridad.

Empatía: la atención esmerada e individualizada.

El modelo se mide la calidad percibida de un servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se forma previamente. Por eso se le pregunta dos veces al cliente por

cada uno de los ítems, primero se les pregunta por sus expectativas y después por las percepciones. En cada ítem se calcula la diferencia entre la percepción y las expectativas, dando lugar a la medida Servqual.

El modelo Servperf fue desarrollado por Cronin y Taylor en 1992, por medio de un estudio empírico realizado en 8 empresas de servicios, de este estudio deducen que el modelo Servqual no es el más adecuado para medir la Calidad del Servicio. Este modelo utiliza los mismos ítems que el modelo Servqual, pero se diferencia de éste en que no obliga al encuestado a responder dos veces a cada ítem. Mientras el modelo Servqual en teoría es correcto, pero en la práctica no da buenos resultados. Principalmente por la dificultad de los entrevistados para verbalizar sus expectativas. Éstas son siempre muy elevadas, discriminando poco entre los distintos ítems, por ello el modelo Servperf utiliza exclusivamente la percepción como mejor aproximación a la satisfacción.

Realmente cuando se pregunta al usuario, en una escala de valoración, su expectativa sobre algo, ésta siempre es muy elevada, raro es que alguien declare abiertamente que esperaba que el servicio fuera muy malo, especialmente cuando ya lo ha experimentado. En ocasiones se pregunta la expectativa antes de acceder al servicio (al entrar en una oficina, por ejemplo) y se pregunta la percepción después, en este caso mejora algo la calidad de las opiniones recibidas, pero duplicamos el costo de la investigación (Esteban, C., et al 2006).

### *Conceptualización del Servicio.*

Se puede entender por servicio a Cantú H., (2006) dice: “ La actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que realiza mediante la interacción entre el cliente y el empleado y las instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad del usuario” (p.194). Las personas acuden a estos centros por una necesidad de recibir un servicio del tipo que sea, como hemos visto anteriormente que servicio es algo que no se puede palpar.

Las empresas de servicios por lo general se apoyan con equipos o mano de obra directa y por lo general lo encontramos por todos lados. Se expone como definición de servicios citada por Mercado (2001): “Conjunto de productos intangibles, que se ofrecen a los consumidores potenciales para satisfacer los deseos, gustos o necesidades de los mismos” (p.73). Para que pueda haber crecimiento en las empresas necesitan desarrollar nuevas y mejores servicios para ofrecer al público y estas deben superar al de la competencia. Hay diferentes tipos de servicios como: vivienda, trabajos domésticos, diversiones, cuidado personal, educación, seguros y finanzas, restaurantes, hoteles, transportes, comunicaciones, servicios profesionales.

### *Relación entre recursos humanos y el servicio.*

La relación que puede darse entre recursos humanos y el servicio es estrecha dado a que son los seres humanos que son evaluados, criticas al momento de proporcionar un servicio. El personal en una empresa de servicio es una de las

partes más importantes del producto y es ahí donde se centra los recursos humanos porque son los que establecen las políticas que se relacionan con los resultados que obtienen los clientes y a la vez forman el clima de la organización es decir la pasión que sientan los empleados al dar un servicio que tanto compromiso tiene con la empresa. La labor de la administración de recurso humano es el motor que la gerencia tiene a su disposición para lograr una ventaja competitiva. Hoffman (2002) menciona: “Como los servicios son intangibles, el prestador del servicio se convierte en una pista tangible en la que se basa una parte de la evaluación que el cliente haga sobre de ese servicio”(p.31). Para que muchos servicios se puedan producir, la persona encargada de prestar el servicio o empleado de la empresa tiene que estar presente físicamente para dar ese servicio.

Las empresas tienen en cuenta que el personal influye sobre la evaluación general que le hagan a la empresa, es por eso que ellos deben de portar uniformes que identifiquen a la empresa ante las demás, aprenden largos protocolos, deben contar con ciertas habilidades y aptitudes para atender a los clientes, para ello se necesita el apoyo del departamento de recursos humanos porque es el que realiza la selección de la persona indicada en el puesto indicado en un momento dado realizar capacitaciones que ayuden a mejorar esas habilidades para realizar con profesionalismo su trabajo.

### *Satisfacción del cliente con los servicios de calidad.*

La empresa de servicios no tendría razón de existir sino tuviera clientes, es importante que todo negocio de servicios mida la satisfacción de los clientes lo que se puede entender la comparación de las expectativas de los clientes con sus percepciones. Aunque hay expertos que concuerdan en que la satisfacción de los clientes es una medida a corto plazo, específica de las transacciones, mientras que la calidad de los servicios es una actitud a largo plazo debida a una evaluación global de un desempeño (Hoffman, 2002). La satisfacción puede darse cuando los clientes reciben lo que desean de un servicio en determinada empresa y cuando cumplen con sus expectativas con un toque de calidad se siente mejor con esa empresa y tiende a repetir su visita, pero este proceso se da cada vez que frecuenta la empresa. Existen tipos de expectativas de los clientes: el servicio pronosticado es una expectativa probable, que refleja el grado de servicio que los clientes piensan que van a recibir y el servicio deseado es una expectativa ideal que refleja lo que los clientes quieren y que probablemente va a ocurrir (Hoffman, 2002). El cliente casi siempre compara el servicio que esperaba recibir con el que recibió y da a conocer en ocasiones si se siente estimulado o defraudado por la empresa.

El que brinda el servicio al cliente es el personal encargado de cada área de la empresa y estos tienen que hacerle llegar este servicio al cliente (Zeithaml, 2002 clarifican este concepto al definir servicio al cliente, se entiende por esto el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de la

empresa, aquí se puede ver que depende del buen desempeño del trabajador para dar un buen servicio (p.4).

### **La Industria hotelera.**

Un hotel también es una organización y como tal vende servicios como lo menciona (Vértice, 2008) La empresa hotelera está caracterizada por la prestación de un conjunto de servicios claramente diferenciados, dedicados principalmente a las actividades de alojamiento y restauración. Las características singulares de la empresa hotelera son: Se produce un contacto directo entre el productor y el consumidor, puesto que pertenece al sector servicio. Sufre directamente el impacto de la situación económica, política y social. El control de calidad definitivo se produce después de haber prestado el servicio (pp.1, 2)

### ***Desarrollo de la industria hotelera a través del tiempo.***

La industria de la hospitalidad ha registrado un enorme crecimiento en los años Ochentas. Anterior a estas los servicios que ofrecía este sector solo estaban al alcance de unos cuantos privilegiados. A través de su desarrollo han cambiado, las personas cuentan con más tiempo libre, la educación ha mejorado, hay más oportunidades de superación para mejor nivel de vida. Esta industria abarca servicios de alimentos, hospedaje, viajes, convenciones y juntas (Hoffman, 2002). El servicio primario que ofrecen los hoteles y los moteles son las habitaciones para que los huéspedes pasen la noche y puedan descansar.

Los consumidores disponen con una gama de opciones para hospedarse desde hoteles de lujo, los hostales y los moteles económicos. Los hoteleros se preocupan porque los huéspedes gocen de comodidad, es por eso que sus instalaciones cuentan con aire acondicionado, televisión, agua purificada, teléfono, internet, lavado y planchado de las ropas de forma rápida y servicio de alimentos en la habitación. Gran parte de la república mexicana cuenta con estos establecimientos y sobre todo en los centros turísticos, capitales y pequeñas ciudades que están ubicados en zonas estratégicas donde las personas puede acudir a solicitar el servicio de hospedaje cuando por motivos de cansancio desean detener su viaje.

Este es el caso de la ciudad de Escárcega, Campeche que está ubicada en la parte sureste de la república.

#### *Establecimiento hotelero.*

Es todo el que se dedica en forma habitual y profesional a brindar alojamiento mediante un precio con o sin servicios complementarios.

#### La Clasificación de hospedaje:

De acuerdo a su dimensión: Pequeño, Mediano y Grande. Los especialistas dedicados a esto, al momento de clasificar un hotel por la calidad de servicio se toman en cuenta la cantidad de habitaciones y/o cantidad de recursos humanos que posee un hotel.



De acuerdo a sus tipos de clientes: Comercial (para "hombres de negocios"), vacacional (para turistas), Convenciones, eventos y Para residentes

De acuerdo a su operación: De temporada ó estación, Permanentes,

De acuerdo a su organización: Independientes y De cadena

De acuerdo a su propiedad: Privados, Públicos (estatal) y Mixtos.

De acuerdo a su ubicación: De playa, De montaña y De ciudad

De acuerdo a su estadía del huésped: De estancia (3 ó más días con hotel como destino) y de tránsito (1 ó 2 días de escala).

De acuerdo a vías de acceso:

De estación de ferrocarril: De aeropuerto y De ruta (Medina, 2010)

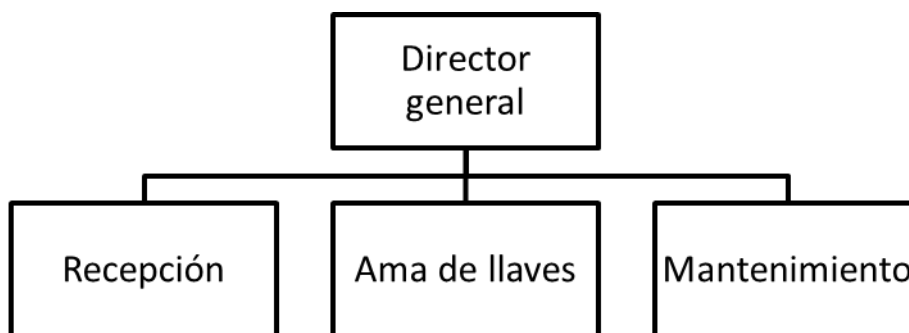
Estas son las diferentes clasificaciones de hoteles, información que sirve como referencia para ubicar a los hoteles de Escarcega, Campeche, se hace énfasis a que dichos hoteles no son de cadenas ni franquicias. Por lo tanto los hoteles de esta ciudad pertenecen de acuerdo a su dimensión y a su tipo de cliente.

### *Organigrama o Estructura Organizacional.*

Los organigramas constituyen una descripción gráfica de la estructura de la empresa, el organigrama básico debe ser el general y en función de la magnitud de la organización.

La organización de un hotel depende de numerosos factores, tales como el tamaño y ubicación del hotel, las capacidades, las responsabilidades del personal y las normas del gerente. En los hoteles pequeños, el administrador es el gerente de ventas, en algunos casos asigna los trabajos reales que deben efectuar otras personas de la organización. Debido a que los hoteles analizados son pequeños su estructura organizacional está formado de la siguiente manera, se hace la observación que el organigrama es de forma en general sin hacer referencia a algún hotel en específicos.

*Organigrama del general del sector hotelero*



*Figura 1.* Áreas generales de los hoteles en Escárcega.  
Fuente: Gerencia de los hoteles en Escárcega

Se toma como referencia el organigrama anterior para señalar al personal de los hoteles que van a ser sujeto de estudio y se tiene al departamento de recepción es el que se encarga de registrar al cliente al momento de su llegada asigna habitación de acuerdo a disponibilidad en ciertos casos se encarga de hacer la reservaciones solicitadas por los clientes antes de su llegada y también es el que despide al huésped al momento de dejar el hotel; el siguiente

departamento es el de ama de llaves se encarga de mantener limpias las habitaciones, dejar los blancos y cerciorarse de que exista papel higiénico, shampoo, jabón y sábanas limpias en cada habitación y en caso de una reservación en especial acondicionar la habitación según lo solicitado en la reservación y reportar al departamento de recepción los números de habitaciones disponibles limpias para vender y al departamento de mantenimiento le reporta las anomalías que presenta la habitación como fugas, luces fundidas, mal funcionamiento de la regadera, puertas descompuestas o aires acondicionados en mal estado; el departamento de mantenimiento se encarga de tener en buen acondicionamiento las habitaciones y reporta al departamento de recepción cuales necesitan ser notificadas como fuera de servicio y cuales ya están listas para vender. El trabajo que se observa entre departamentos es de suma importancia para el cual se requiere tener una excelente comunicación y responsabilidad en sus áreas para lograr incrementar las ventas y evitar quejas de los clientes.

En cuanto a los hoteles que son objeto de estudio que sirvieron para llevar a cabo la confiabilidad y validez de los instrumentos, dos de ellos que servirán para llevar a cabo los estudios para el desarrollo de la investigación, dichos hoteles se consideran en la clasificación de acuerdo a su operación y a su ubicación, cuentan con una cantidad aproximada de 35 a 45 habitaciones cada una, su tipo de habitaciones son sencillas, dobles y de acuerdo a las necesidades de los turistas ajustan las habitaciones para ofrecerla como tipo suite, ofrecen servicios indispensable de estacionamiento, servicio de lavandería y acceso a internet, se aclara que los hoteles descritos no pertenecen a cadenas hoteleras ni franquicias,

son de tipo independiente y particulares, ubicados en la avenida principal y parte centro de la ciudad de Escárcega.

## **Metodología**

### **Tipo de estudio.**

Este estudio es de tipo correlacional ya que determina la relación que existe entre el compromiso organizacional y calidad del servicio que ofrecen los empleados a los huéspedes de los hoteles. Este tipo de estudio es correlacional y tiene como propósito descubrir y evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos categorías o variables (Hernández R., 2010).

### ***Diseño de la investigación.***

De acuerdo con Hernández (2013) el diseño de la investigación es de tipo no experimental, transeccional. Es de tipo no experimental porque es una investigación que se realiza sin manipular las variables, estudia variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin la intervención del investigador; es transeccional porque la aplicación del instrumento se realizó en un solo momento.

### ***Población.***

Se considera como población a los hoteles de la Ciudad de Escárcega con la misma clasificación, ubicación y número de habitaciones, con la clasificación, tipo de clientes, por su operación, por su organización y estadía que en su caso es de tránsito, los cuales fueron el Hotel 1, Hotel 2, hotel 3 y hotel 4. Para los efectos

de la aplicación de los instrumentos se consideró para la variable de compromiso organizacional al personal de la categoría de recepción, ama de llaves y mantenimiento porque son el personal que mantiene un contacto directo con el cliente. Para la variable Calidad en el servicio se consideró a los huéspedes que llegan a la semana en cada uno de los hoteles porque el tipo de reporte que maneja es semanal, que de acuerdo a lo presentado en la entrevista realizada.

**Tabla 1**

*Personal que labora por Hotel.*

Hotel	Número de habitaciones	Número de Empleados	Número de turistas por semana
1	25	13	75
2	23	14	69
3	25	12	75
4	25	13	73
Total		52	292

Fuente: Informe de Gerencia por hotel objeto de estudio

La relación que se presenta en la tabla anterior es el total de habitaciones, números de empleados y turistas por cada hotel y sumado da el total de turistas que estuvieron durante la semana mencionada anteriormente, de esta relación solo se contó con la disposición para aplicar el instrumento de calidad en el servicio del hotel uno y el hotel dos, las otras dos por fuerzas mayores no pudieron participar en este estudio ya que los gerentes no permitieron llevar a cabo este estudio por cambio de administración.

### ***Muestreo.***

Para llevar a cabo este estudio se seleccionaron los dos hoteles en donde se autorizó el permiso para realizar el estudio correspondiente, se tomó en cuenta: Número de habitaciones, número de personal que labora y tipo de habitaciones, queda como sujetos de estudio los hoteles 3 y 4, los otros dos hoteles solo permitieron que se aplique los instrumentos para la obtención de la confiabilidad se señala que van a iniciar un proceso de cambios de infraestructura lo que les impide apoyar en su totalidad a la investigación. Para la obtención de los sujetos de estudio en el caso de los huéspedes se consideró el método no probabilístico denominado sujeto voluntario y se tomó en cuenta el número de huéspedes a lo largo de la semana que deseen contestar la encuesta, en promedio de 37 turistas semanales por hotel que fueron los que aceptaron contestar el instrumento de calidad. En cuanto a la variable de compromiso organizacional se consideró al total de los recepcionistas, camaristas y mantenimiento en los hoteles estudiados por lo que se considera el censo que se presenta en la siguiente tabla.

**Tabla 2***Personal que labora por Hotel*

Hotel	Número de habitaciones	Categoría de empleado	Cantidad
1	25	Recepción	5
		Ama de llaves	5
		Mantenimiento	3
2	25	Recepción	5
		Ama de llaves	6
		Mantenimiento	3
Total			27

Fuente: departamento de recursos humanos

**Tabla 3***Clientes promedio por hotel*

Hotel	Turistas por semana
1	38
2	35
Total	73

Fuente: reporte semanal de recepción por hotel

La información que se presenta en la tabla anterior es el total de turistas que participaron en el estudio realizado en base al instrumento aplicado que corresponde al de calidad en el servicio, el número de turistas que participo en este estudio fue de 38 para el hotel 1 y de 35 para el hotel 2. La aplicación de los cuestionarios se realizó durante una semana se tomó en cuenta los dos turnos matutino y vespertino para no entorpecer el trabajo de recepción y de ama de llaves y realizar el estudio adecuadamente, se aclara que el número de clientes

mencionados son los que estuvieron dispuestos a contestar dos veces el mismo cuestionario uno a la entrada y otra a su salida, hubieron otros clientes que por cuestión de tiempo, a patía no contestaron por segunda vez el cuestionario éstos fueron alrededor de 27 clientes del primer hotel y 32 del segundo hotel los cuales no se consideraron para la tabla y únicamente se consideró a los clientes que contestaron dos veces el cuestionario debido a que este instrumento mide la percepción y la expectativa del cliente.

#### *Definiciones operacionales.*

Compromiso organizacional: Incluye tres indicadores como identificación, participación y lealtad dentro de la empresa y cinco escalas para medirse de tipo likert como: cinco es igual a totalmente de acuerdo, cuatro es igual a de acuerdo, tres ni de acuerdo ni en desacuerdo, dos es igual a en desacuerdo y uno es igual a totalmente en desacuerdo; esto es con el fin de obtener el resultado que tan identificado se siente el empleado con los objetivos de la empresa, que tan dispuesto está a trabajar para lograrlas.

Calidad en el servicio: Es un instrumento de servqual resumido de escala múltiple, con un alto de nivel de fiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio, este instrumento está dividido cinco dimensiones fiabilidad, elementos tangibles, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Estas dimensiones se estructuraron en veintidós reactivos que para este estudio se redujo a veinte reactivos ajustándolo al tipo de empresas a las que se va aplicar



esto según la observación para la validación la instrumentación. La aplicación de este instrumento consiste en aplicar a una muestra considerada como sujeto voluntario que represente a un número determinado de clientes del servicio que una aplicación consistirá en medir las expectativas y la segunda aplicación para medir la percepción cuyos indicadores son expectativas y percepción. Este instrumento está integrado de cinco escalas que consiste en los siguiente: cinco totalmente de acuerdo, cuatro de acuerdo, tres ni de acuerdo ni en desacuerdo, dos en desacuerdo y uno totalmente en desacuerdo, su número de ítems son veinte.

#### *Instrumento.*

Según Hernández et al, (2003), “Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente” (p.345).

La validez se obtuvo a través de las observaciones de expertos en el área que solicitaron la reestructuración, términos y cambios de palabras negativas a positivas de los siguientes reactivos: 4, 6, 8, 9, 11, 12 y 17.

Los indicadores del Servperf, son los mismos del Servqual, la diferencia es que Serperf, mide percepciones y Servqual expectativas y percepciones.

El instrumento compromiso organizacional se aplicó a los empleados del Hotel 1 y Hotel 2, en estos hoteles se aplicó el instrumento para obtener la confiabilidad de los instrumentos, se aplicó a las categorías de: recepción seis personas, ama

de llaves doce personas y mantenimiento seis, son 13 empleados del Hotel 1 y 14 empleados del Hotel 2, cinco empleados de recepción, cinco de ama de llaves y tres de mantenimiento contestaron las personas en turno. Este instrumento es de escala de likert y contempló los indicadores: identificación, participación y lealtad hacia la empresa. Este se ve reforzado por los conceptos evaluados por (Keith D., 2003) que señala “El compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea continuar participando activamente en ella” p.250, este instrumento es una adaptación del instrumento de Meyer y Allen (1991) el cual fue construido con el propósito específico de medir los tres componentes del compromiso que son lealtad, pertenencia e identificación. Este instrumento ha tenido diversas modificaciones a lo largo del tiempo. Por lo que se tomó la versión dada a conocer por Meyer, Allen y Smith en 1993, (Arias., 2001). Ha mostrado validez y confiabilidad en otras culturas, incluye la coreana Ko, Price y Mueller, 1997. Mientras tanto Vandenberghe (1996) aplicó una versión un tanto modificada de este instrumento entre personas dedicadas a la enfermería en la región francoparlante de Bélgica. Encontró apoyo para el modelo de los tres factores mencionados. En esas pesquisas, la confiabilidad de las escalas de compromiso afectivo y normativo han sido las aceptadas internacionalmente, mientras la correspondiente al compromiso de continuidad ha resultado baja. En México igualmente, se encontraron índices adecuados de confiabilidad en las escalas de Compromiso Afectivo, y Normativo (alphas respectivas: afecto, de .71 a .81; Normativo, de .63 a .82; de Continuidad, de .47 a .48; Arias Galicia, Mercado y Beláusteguigoitia, 1998).

En cuanto al segundo instrumento para medir la calidad en el servicio, expectativa del cliente, satisfacción y requerimientos se tomó como base el instrumento denominado servqual y Serperf, el cual se adaptó para que esté acorde al contexto de los sujetos a los que se les aplica. Este instrumento se aplicó a los clientes que visitaron los Hoteles: 1 y 2 , fueron nueve personas a las cuales se les aplicó dos veces el mismo instrumento uno a su llegada y el otro al momento de salir del hotel, en el hotel dos fueron siete personas objetos de estudio sigue el mismo procedimiento de aplicar dos veces el mismo instrumento, esto es con el fin de medir la percepción y la satisfacción del cliente, se aclara que los clientes que contestaron el cuestionario de calidad en el servicio fueron personas voluntarias ya que algunos por cuestión de tiempo no podían contestar.

#### *Trabajo de Campo propuesto.*

Para la realización de este estudio se realizará la aplicación de dos instrumentos uno de compromiso organizacional y el otro de calidad en el servicio, se aplicará en dos hoteles que van a ser objeto de estudio, esto es con el fin de obtener el grado de correlación que existen entre las dos variables. Los instrumentos se aplicara a los hoteles que aceptaren ser objetos de estudio para el instrumento de compromiso organizacional en el hotel y el hotel 4 se seguirá el mismo procedimiento de aplicar dos veces el mismo instrumento, esto es con el fin de medir la percepción y la satisfacción del cliente, se aclara que los clientes que contestarán el cuestionario de calidad en el servicio serán personas voluntarias.

## Resultados preliminares

De acuerdo a la etapa de la investigación en proceso se realizó una adaptación de los instrumentos de medición para el contexto donde se realiza la investigación fue necesario obtener la confiabilidad haciendo uso del estadístico alfa de Cronbach en el programa SPSS versión 12 del instrumento y se obtuvo 0.911 de confiabilidad dicho resultado nos da pauta para continuar con nuestra investigación permitiendo la aplicación del instrumento de compromiso organización y la validez se obtuvo a través de las observaciones de tres expertos, ver tabla 5.

Todo instrumento de recolección de datos, debe reunir dos requisitos esenciales: Confiabilidad y validez (Hernández et al, 2003).

En la siguiente tabla se presenta los indicadores y números de reactivos que les corresponde de acuerdo al instrumento utilizado de compromiso organizacional que se aplica al personal que laboran en los hoteles de Escárcega, Campeche.

**Tabla 4**

*Indicadores y número de reactivos del instrumento de compromiso organizacional*

Indicadores	Numero de Reactivos
Identificación	1, 2, 3, 6, 8, 10, 11, 14, 15 y 24,
Participación	4, 7, 9, 13, 16, 17, 19, 23,25, 27 y 28
Lealtad	5, 12, 18, 20, 21, 22 y 26

Fuente: Instrumento de compromiso organizacional adaptado

La escala consta de 5 opciones de respuesta para los dos instrumentos y la

Codificación es la siguiente: totalmente en desacuerdo (1) poco en desacuerdo (2) de acuerdo (3) muy de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) (Ver apéndice A y B)

**Tabla 5**

*Estadísticos de fiabilidad de instrumento de compromiso organizacional*

<i>Alfa de hh Cronbach</i>	<i>N de elementos</i>
.911	28

Fuente: Instrumento de compromiso organizacional aplicado a los hoteles 1 y 2.

En relación al segundo instrumento de medición de calidad de servicio se aplicó el instrumento para obtener confiabilidad haciendo uso del estadístico alfa de Cronbach en el programa SPSS ( Statistical Package for the Social Sciences) versión 12 del instrumento de calidad en el servicio se obtuvo 0.896 de la aplicación a la llegada del cliente al hotel midiendo la expectativa y de su salida midiendo la percepción de la calidad del servicio se obtuvo el 0.920 de confiabilidad . Ver tabla 7 y 8.

Teniendo en cuenta los siguientes indicadores para el instrumento de servicio de calidad:

**Tabla 6**

*Indicadores y números de reactivos del instrumento de calidad en el servicio*

<i>Indicadores</i>	<i>Numero de Reactivos</i>
--------------------	----------------------------

Expectativas de clientes	1, 3, 6, 13, 16, 17, 19,
Satisfacción	4, 7, 9, 10, 12, 14, 15, 18 y 20
Requerimientos	2, 5, 8 y 11

Fuente: Instrumento de Calidad del servicio

La escala consta de cinco opciones de respuesta para los dos instrumentos y

la calificación de la misma es la siguiente: totalmente en desacuerdo (1) poco en desacuerdo (2) de acuerdo (3) muy de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5).

**Tabla 7**

*Estadísticos de fiabilidad del instrumento de calidad de servicio*

Alfa de Cronbach	N de elementos
.896	20

Fuente: Instrumento de calidad de servicio aplicado a los hoteles 1 y 2 a la llegada del huésped (Expectativa)

**Tabla 8**

*Estadísticos de fiabilidad del instrumento de calidad de servicio*

Alfa de Cronbach	N de elementos
.920	20

Fuente: Instrumento de calidad de servicio aplicado a los hoteles 1 y 2 a la salida del huésped (percepción).

En esta etapa se valoró la aplicación del instrumento para obtener la confiabilidad y con los resultados obtenidos se puede concluir con la recomendación para aplicar los instrumentos confiables a los otros objetos de estudio como seguimiento de la investigación y poder llegar a un resultado final de del presente estudio.

Para continuar con esta investigación procede la aplicación de los instrumentos de medición en los diferentes objetos de estudio-hoteles-clientes-empleados y de esta manera obtener un resultado final que podría indicarnos la relación de las variables e identificación de áreas de oportunidades para proponer estrategias viables para los diferentes establecimientos de acuerdo a sus necesidades de esta manera contribuir con el mejoramiento del servicio, fortaleciendo las motivaciones de los empleados provocando un apego a la organización y a sus objetivos, permitiéndonos fortalecer la economía de nuestra comunidad al mejorar los servicios considerando la satisfacción de los clientes o huéspedes y fomentando la competitividad de los establecimientos a través de diferentes enfoques de negocios según sean las características propias de cada hotel y así de esta manera responder a un cambio organizacional posicionando en un nuevo mercado ante las diferentes posibilidades.

## Referencias bibliográficas

Acerenza M. (2005). Promoción turística un enfoque metodológico. México: Trillas.

Arias G. F., (6ª ed.). (2001). Introducción a la metodología de la investigación en ciencias de la Administración y del comportamiento. México: Trillas

Bohlander, S. (10 ed.). (2001). Administración de recursos humanos. México: Thomson.

Bohlander, S. (14 ed.). (2008). Administración de recursos humanos. México: Cengage. Learning editores.

Chiavenato, I. (8a ed.). (2007). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las organizacional segunda edición. Mexico: Mc Graw Hill.

Cantú H. (3a. ed.). (2006). Desarrollo de una cultura de calidad. México: Mc Graw Hill.

Cobra, M. (2ª. Ed.). (2000). Marketing de Servicios. México: Mc Graw Hill.

Coutler, R. (10a ed.). (2005). *Comportamiento Organizacional* México: Pearson Educación.

Delgado, H. C. (2001). Desarrollo de una cultura de calidad. México: McGraw Hill.

Dessler G. V. (2a ed.). (2004). Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano. México: Pearson Prentice Hall.

Esteban, C., Rubio, L., (2006). Empresas de intermediación turística y nuevas Tecnologías.



- Hellriegel, S. J. (10a.ed.). (2006). Administración un enfoque basado en competencias. Thompson.
- Hernández R., F. C. (3a ed.). (2003). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Hernández R., F. C. (4a ed.). (2004). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Hoffman, D. y. (2a ed.). (2002). Fundamentos de Marketing de Servicios. México: Thompson.
- Keith D., N. (11a ed.). (2003). Comportamiento en el trabajo. México: Mac Graw Hill.
- Kotler P., A. G. (6a ed.). (2003). Fundamentos de Marketing. México: Pearson Prentice Hall.
- Kotler P. A. (2ª.Ed.).(2004). *Marketing*. México: Prentice Hall. Madrid: Visión net.
- Medina, P. (25 de julio de 2010). <http://www.mailxmail.com/curso-recepcionista-hotel/opiniones>. Recuperado el 28 de julio de 2010, de <http://www.mailxmail.com/curso-recpcionista-hotel/opiniones>.
- Mercado, S. (2001). *Mercadotecnia de Servicios*. México: Pac.
- Miranda F., Gonzalez, A. C. (2007). Introducción a la gestión de la calidad. Madrid. Delta.
- Miranda J. M. (2007). Introducción a la gestión de la calidad. Madrid: Delta.
- Porret M. (3ª ed.). (2008). Recursos Humanos dirigir y gestionar personas en la organizaciones. México: ESIC.
- Robbins, S. p. (2004). Cormportamiento Organizacional. México : Pearson

Educación.

Schermeron (2006). Administración . México : Limusa.

Solum, H. (1999). Comportamiento Organizacional. USA: Thomson Higher Education.

Valarie A., Zeithaml A., Parasuram, Leonard L., y Berry (1993). Calidad Total en la Gestión de servicios . Madrid: Díaz de Santos .

Vértice, P. (2008). Gestion Hotelera.España: Vértice.

Wayne R., N. R. (9ª ed.). (2005). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Prentice Hall.

Werther, W., D. K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos (5ªed.). México : Mc Graw Hill.

Zeithaml, V. (2002). Marketing de servicios . México : Mc Graw Hill.

# Diagnóstico de necesidades de capacitación al sector agrícola de Pénjamo, Guanajuato. Parte 2

Janet del Carmen Coronado Hernández<sup>1</sup>

Ignacio Arroyo Arroyo<sup>2</sup>

Glafira Vázquez Olarra<sup>3</sup>

Eva Angelina Hernández Ocegüera<sup>4</sup>

## Resumen

El presente proyecto tiene la intención de recolectar información sobre las necesidades de capacitación del sector agrícola en el municipio de Pénjamo, Guanajuato. Se analizarán los datos y en base a ellos se propondrán los cursos y al personal adecuados para impartirlos. La muestra con la que se trabajara será de 427 unidades agrícolas productoras. El periodo de aplicación del instrumento será entre los meses de Agosto y Octubre de 2016. Este trabajo es la segunda parte de uno aún mayor que tiene como propósito mejorar la competitividad del sector agrícola dentro de la cadena de valor agroalimentaria en la región.

**Palabras claves:** Diagnóstico de necesidades de capacitación, capacitación, sector agrícola, Pénjamo, Guanajuato.

---

<sup>1</sup> [jcoronado@uppenjamo.edu.mx](mailto:jcoronado@uppenjamo.edu.mx) Universidad Politécnica de Pénjamo Carretera Irapuato-La Piedad km. 44. Predio el Derramadero, Pénjamo, Guanajuato.Tel: (01)4696922058

<sup>2</sup> [iarroyo@uppenjamo.edu.mx](mailto:iarroyo@uppenjamo.edu.mx) Universidad Politécnica de Pénjamo Carretera Irapuato-La Piedad km. 44. Predio el Derramadero, Pénjamo, Guanajuato.Tel: (01)4696922058

<sup>3</sup> [gvazquez@uppenjamo.edu.mx](mailto:gvazquez@uppenjamo.edu.mx) Universidad Politécnica de Pénjamo Carretera Irapuato-La Piedad km. 44. Predio el Derramadero, Pénjamo, Guanajuato.Tel: (01)4696922058

<sup>4</sup> [EAHernandez@uppenjamo.edu.mx](mailto:EAHernandez@uppenjamo.edu.mx) Universidad Politécnica de Pénjamo Carretera Irapuato-La Piedad km. 44. Predio el Derramadero, Pénjamo, Guanajuato.Tel: (01)4696922058

## **Abstract**

This Project intends to collect information on training needs of the agricultural sector in the municipality of Pénjamo, Guanajuato. The data are analyzed and based on them courses and impart adequate staff to be proposed. The sample with which you work will be 427 farm units. The period of application of the instrument will be between the months of August and October 2016. This work is the second part of an even large that aims to improve the competitiveness of the agricultural sector in the agrifood value chain in the region.

**Keywords:** Training needs assessment, training, agriculture, Pénjamo, Gaunajuato.

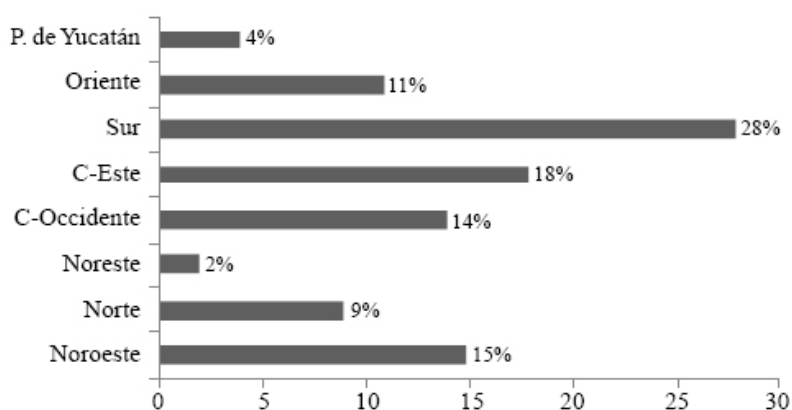
## Introducción

En uno de sus informes, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) comenta que:

El nuevo contexto internacional, caracterizado por una creciente demanda proveniente de mercados emergentes como el de China, y también por mayores exigencias ambientales y sociales de los mercados de los países desarrollados, plantea grandes desafíos y ofrece nuevas oportunidades a los países de la región. La creciente escasez de agua, el alza del precio de los productores energéticos y el cambio climático son factores que incidirán en la estructura de costos y de precios relativos, reestructurando las ventajas comparativas de las que hasta ahora ha disfrutado la región. Uno de los grandes retos que esta debe enfrentar es la adecuada reorganización del sistema productivo, de tal modo que sea posible proteger y potenciar los recursos junto con incorporar a la economía a los sectores de pequeños productores para así avanzar en la reducción y eliminación de la pobreza y la indigencia en el campo. (CEPAL, 2007)

Dentro de las funciones de un administrador se encuentra la de capacitación, ya que requiere del conocimiento propio del administrador que son: planeación, organización, dirección y controlar. Sin importar la magnitud del proyecto u organización estos aspectos anteriores deben ser considerados para maximizar los beneficios. Por ejemplo según Cuevas, Baca del Moral, Cervantes y Aguilar (2012) los programas de extensión agrícola tienen asociados una gran cantidad de recursos públicos y servicios de información; esto debido a que a nivel mundial, la

extensión agrícola es una actividad pública. Sin embargo, en nuestro país señala Cuevas *et al.* (2012), existen pocos estudios de ámbito nacional que identifiquen la visión del productor agropecuario respecto a los problemas principales que le afectan, así como de la asistencia técnica en sus unidades de producción. En la gráfica 1 se observa porcentualmente la cantidad de capacitaciones y asistencias técnicas en México en el 2008, esto nos marca una base para enfatizar la importancia que representa la capacitación y la asistencia técnica al sector agropecuario.

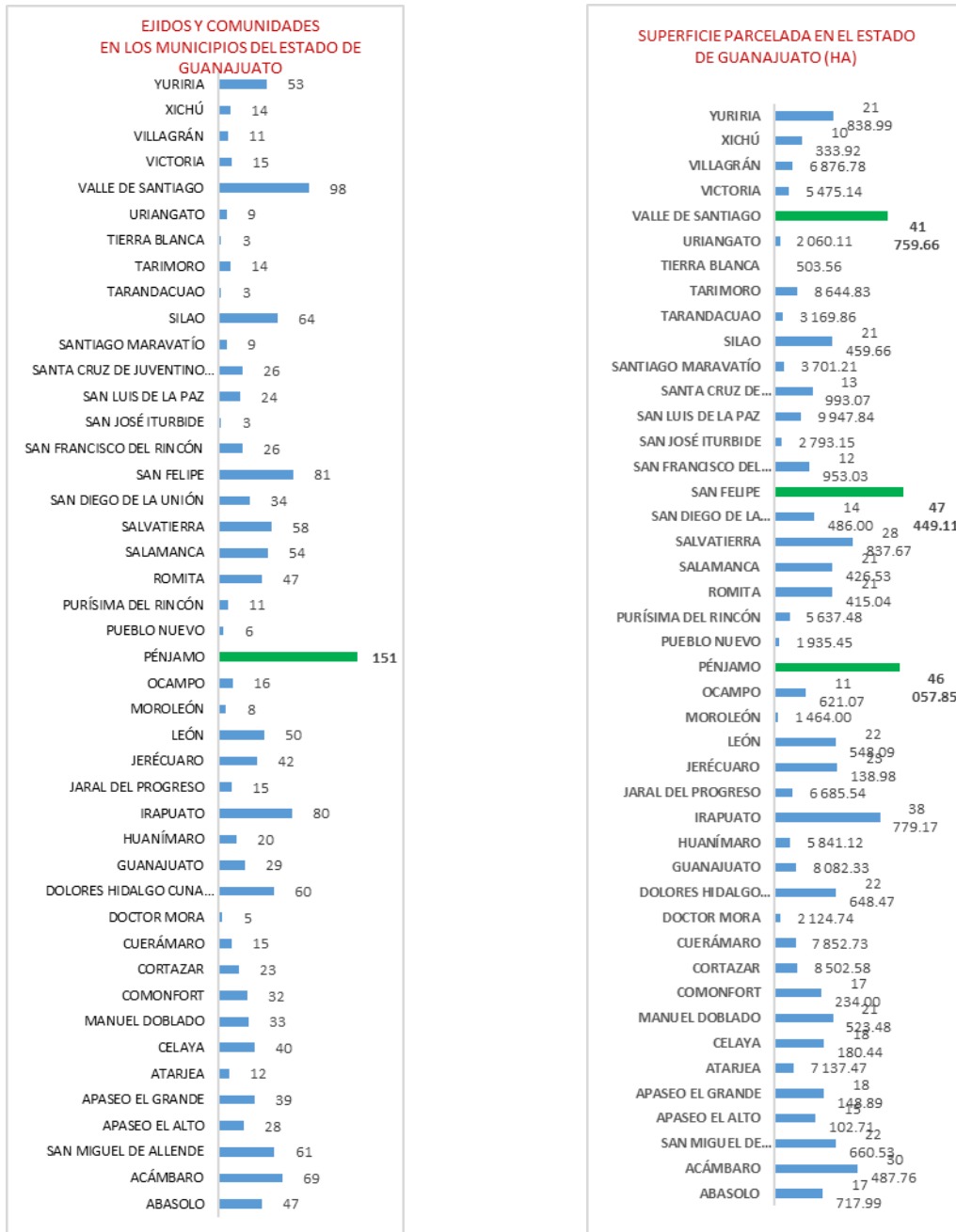


Gráfica 1. Frecuencia relativa de la capacidad y asistencia técnica por zonas económicas.

Fuente: Cuevas *et al.* (2012)

Las tendencias de mercado pueden dividirse en aquellas que están relacionadas con la oferta y las concernientes a la demanda. Dentro de las primeras, el gran reto de todas las agroempresas es el crecimiento de la competitividad para enfrentarse al entorno globalizado. La actividad agropecuaria en el futuro hará un uso cada vez más intensivo de la gestión y capacidad empresarial, lo cual implica que se requiere una elevada formación de capital humano en el sector rural (Ramírez y Molano, 2003).

En el Estado de Guanajuato se cuenta con una gran cantidad de ejidos y comunidades, así como una superficie considerable de siembra, esto, como se muestra en la gráfica 1.



Gráfica 2. Hectáreas. Ejidos y comunidades en el Estado de Guanajuato.

Fuente: INEGI (2007)

El desafío del sector, comenta la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE (2011), que es encontrar formas de competir en un sistema comercial que se caracteriza por la diferenciación de productos, donde el éxito está determinado por la capacidad de desarrollar ventajas competitivas que permiten satisfacer una demanda nacional e internacional de productos de calidad.

En el municipio de Pénjamo, Guanajuato también se requiere de mejores planes de capacitación que ayuden al sector agrícola a mejorar su desempeño y productividad en la cadena de valor agroalimentaria de la región, esto para alinear al sector agrícola con dichos desafíos a nivel mundial. Como se indicó en la primera parte de esta investigación, hay muy pocos programas de capacitación al sector agrícola a nivel nacional, y un mínimo a nivel regional, tanto por parte del gobierno, como de las instituciones educativas y de investigación. La capacitación es un tema importante para el sector agrícola, ya que en México la mayoría de los dueños de estas unidades productivas, tienen un nivel educativo mínimo (primaria o secundaria), ello lo limita a emprender opciones que pueden apoyar a mejorar su situación económica y como consecuencia fortalecer al sector agroalimentario. Capacitar no es tarea de cualquier persona, es un proceso que requiere tanto conocimiento, experiencia y una metodología pedagógica adecuada, junto con una buena dirección administrativa.



## Planteamiento del problema

En base a la investigación previa en la cual se describir la situación actual del sector agrícola en el municipio de Pénjamo, Guanajuato y se evidencia la falta de capacitación adecuada y profunda al sector agrícola, de igual forma el poco involucramiento de las instituciones de educación superior y de los centros de investigación en la región. La falta de conocimiento y habilidades de los dueños de las unidades productivas en Pénjamo con respecto al campo, nuevas técnicas, comercio, ventas y su importancia en la cadena de valor, dan como resultado un sector desatendido y poco rentable para estas personas.

Señalan Cruz y Polanco que por diversas razones:

La instauración del modelo de crecimiento liderado por las exportaciones a principios de la década de los ochenta se caracterizó por su sesgo anti-rural, implicando la profundización en el desmantelamiento de la política agrícola. Como resultado, el producto agrícola aceleró la caída que había iniciado desde mediados de la década de los sesenta debida, principalmente, al descenso de la inversión en el sector como resultado de la disminución de su rentabilidad. (Cruz y Polanco, 2014)

Para Villareal (2015) hay dos grandes obstáculos para la productividad en el sector agroalimentario en México, la primera corresponde a la parte estructural donde se calcula que el 80% de los productores poseen menos de 5 hectáreas, lo que limita su escala productiva; junto con ellos, la baja integración de la cadena productiva de valor en la agricultura, ganadería y pesca. La segunda habla sobre

problemas instrumentales, donde los instrumentos e incentivos desarticulados no apoyan la integración productiva de la cadena de valor.

De seguir esto así, el campo y las familias que viven de esta actividad, seguirán malbaratando su trabajo, su producto y finalmente terminaran dejando este trabajo, vendiendo la tierra o migrar a otro país para sobrevivir.

Integralmente, la cadena de valor debe ser lo suficientemente fuerte para abastecer al mercado y al consumidor final. Si lo vemos de esta forma y tomando en cuenta la poca atención que se le da al campo podemos afirmar que dicha cadena es poco eficiente y con una proporción desigual en el reparto de las ganancias que ella genera.

Para que un sistema que está conformado por procesos consecutivos, sea productivo, cubra las necesidades del mercado y genera altas ganancias para los participantes de la cadena de valor; deberá tener un alto índice de eficiencia y un mínimo de perdidas tanto en insumos como en tiempo.

Actualmente, este hecho sigue siendo poco atendido tanto por gobierno como por instituciones que cuentan con gente especializada y actualizada en el sector agrícola. Los apoyos económicos otorgados por el gobierno a las unidades productivas, a la fecha, no han dado el resultado que idealmente se esperan, de igual forma, los programas de capacitación que no atienden necesidades específicas sino genéricas. De estos último, no se ha encontrado un seguimiento adecuado sobre cómo se fue aplicando lo aprendido (metodológicamente hablando) y una evaluación de los resultados obtenidos contrastados con los

esperados, esto para una adecuada retroalimentación, análisis y reformulación de los programas de capacitación posteriores.

A largo plazo, el mercado crecerá y necesitará más productos agroalimentarios para cubrir sus necesidades diarias, es aquí donde la actual cadena de valor no podrá cubrirlas. Debido a que todo proceso requiere tiempo para crecer y adaptarse a las nuevas condiciones, será imposible hacer que un proceso que lleva años siendo desatendido y desactualizado pueda dar resultados inmediatos y a una escala superior a la que haya manejado antes.

## **Justificación**

Dentro de la modernización de la agricultura como instrumento para alcanzar niveles de crecimiento mayores a los actuales, que tienden a solucionar los problemas macroeconómicos con el propósito de aumentar la calidad de vida de la población, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA (1994) propone concentrarse en las siguientes áreas:

- Modernización y diversificación de la producción agropecuaria, forestal y pesquera.
- Dinamización del comercio interior y exterior.
- Apoyo a la seguridad alimentaria.
- Estímulo a la producción agroindustrial.
- Sostenibilidad de la producción.

- Fortalecimiento y modernización del sector público agrícola y de la alimentación.
- Apoyos a los pequeños y medianos productores e impulso del desarrollo rural.

La OCDE (2012) comenta que en México la situación del sector agrícola ha mejorado debido al Programa de Apoyos Directos al Campo (PROCAMPO) en 1994, sin embargo, los grandes productores se siguen beneficiando de manera desproporcionada del apoyo. Menciona que el apoyo no se centra en inversiones públicas que mejoren el crecimiento sostenible de la productividad agrícola y los programas sociales bien orientados, por ejemplo en capacitación y educación agrícolas es escaso en comparación con el promedio de la OCDE.

La capacitación y difusión de tecnologías, así como otras formas de entrenamiento que provee la agroindustria a sus trabajadores de producción y a los proveedores de materias primas es una fracción del total de la capacitación a la agricultura. Según Labarca (1997) se distinguen tres sectores en la agricultura:

- a) Autoconsumo. (Menos del 30% del ingreso familiar obtenido en su predio agrícola). El objetivo y las estrategias de la capacitación y asistencia técnica aquí es mejorar la capacidad productiva de los agricultores y se aplican estrategias mínimas orientadas a difundir ciertas tecnologías y mejor gestión. No se espera de estos sectores una integración real a los circuitos comerciales.

- b) Pequeños agricultores, se distinguen de los anteriores por su integración con el mercado y con circuitos comerciales. Se busca aumentar la productividad de estos sectores por medio de la difusión tecnológica y la gestión. Tradicionalmente se insistió en la tecnología productiva, actualmente se agregan componentes de gestión a la capacitación y asistencia técnica. Entendiendo gestión no sólo la gestión intrapredial, es decir administración y planes de explotación del predio y contabilidad sino también estrategias de integración a circuitos comerciales, economías regionales y agroindustrias.
- c) Las medianas y grandes propiedades agrícolas también son objeto de capacitación y asistencia técnica. Tienen más capacidad de definir sus necesidades de capacitación y asistencia técnica, sobre todo si se han especializado en algún cultivo y proveen a las agroindustrias. El nexo con la agroindustria y con comercializadoras que venden en el mercado internacional les permite definir con más claridad sus deficiencias y por lo tanto sus demandas de capacitación.

El reto consiste según Casco (1999), en generar un modelo de política que prevea los siguientes aspectos: Mejorar el nivel y la distribución del ingreso entre los productores rurales más pobres; Favorecer la capitalización de los productores y la movilidad en la transferencia de los factores productivos; Aprovechar las ventajas comparativas de la producción agropecuaria, así como fomentar las exportaciones y apoyar a los productores con capacidad de penetración de mercado; Apoyar a productores no competitivos con programas que favorezcan su

reconversión; Satisfacer las necesidades alimenticias de la población, tomando en cuenta los objetivos de la seguridad alimentaria.

Comenta la OCDE:

En 2010, el sector agrícola representó apenas el 3.6% del Producto Interno Bruto (PIB) de México, pero empleó al 12.7% de la fuerza laboral. La agricultura es menos productiva que otros sectores de la economía y muestra una pronunciada dualidad entre un gran número de pequeñas propiedades (de dos hectáreas o menos) que producen alimentos principalmente para el autoconsumo y un reducido número de extensas explotaciones agrícolas comerciales a gran escala (de más de 50 hectáreas) que representan una considerable proporción de la producción agrícola. México es un importador neto de productos agroindustriales (con un déficit comercial de 3,600 millones de dólares en 2010). El reto, en consecuencia, no sólo es mejorar la competitividad del sector y convertirlo en una nueva fuente de crecimiento, sino reducir la pobreza. (OCDE, 2012)

Como institución de educación superior que cuenta con grupos académicos enfocados a la generación de competitividad en la región, se puede ofrecer no sólo un análisis de las necesidades de capacitación al sector agrícola, sino también el diseño y la implementación de capacitaciones específicas y apegadas a la metodología apropiada que asegure mejores resultados en la transferencia y aplicación de conocimientos sobre lo que se requiere realmente.

Las capacitaciones que se deben ofertar, se deberán ser acordes a las necesidades actuales y futuras, dejando atrás las necesidades que dejaron de ser prioridades para el sector agrícola según administraciones anteriores y que se siguen proponiendo en los planes de gobierno. Esto hace que la información en la que se basa gobierno, no sea del todo confiable, así que para contar con la información adecuada y actual para generar planes de capacitación eficientes y específicos se requiere del diseño de un instrumento encargado de detectar las necesidades de capacitación que un sector o área ocupa.

Dicho instrumento es conocido como “diagnóstico de necesidades de capacitación” o “DNC”, este documento deberá ser diseñado pensando en dos aspectos. El primero será con respecto a todos aquellos factores y aspectos que pueden beneficiar y estar relacionados con el sector agrícola y el resto de la cadena de valor: y en segundo lugar, el nivel de conocimiento que tienen sobre dichos factores y aspectos.

Una vez que se recolecte dichos datos, se podrán analizar y finalmente proponer el tipo de capacitación junto con los temas que involucra, también servirá para elegir a las personas adecuadas que se encargaran de la impartición de los mismo, esto debido a que se pretende que el curso tenga el impacto deseado a corto y largo plazo.

Se pretende fortalecer al sector agrícola para que su efecto repercuta en el resto de la cadena de valor en el sector agroalimentario de la región, ya que Pénjamo es uno de los municipios que cuenta con un porcentaje mayoritario en unidades productivas agrícolas en el estado.

## **Objetivo general**

Detectar las necesidades de capacitación del sector agrícola de Pénjamo, Guanajuato para proponer los adecuados cursos de capacitación que fortalecerán sus competencias y mejorarán su participación en el sector agroalimentario.

## **Objetivos específicos**

- Diseñar el instrumento de diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) para recolectar la información del sector agrícola relacionada con las habilidades y competencias pertinentes dentro de la cadena de valor agroalimentaria.
- Recolectar la información con el DNC a una muestra estadísticamente representativa de las unidades productivas agrícolas de Pénjamo.
- Analizar los resultados del DNC para proponer los correctos cursos de capacitación y aquellos temas relacionados con la necesidad a cubrir en la región.

## **Marco teórico**

### Capacitación

La participación del Instituto de Cooperación para la Agricultura (IICA), hace referencia a las oportunidades del mercado internacional, donde sólo serán aprovechadas en la medida en que sean capaces de transformar las ventajas



naturales en ventajas competitivas dinámicas, con base en la adopción de nuevas tecnologías y en la capacitación de los recursos humanos. (IICA, 1992)

En México el discurso es sobre la productividad como fenómeno técnico y económico, del papel que juega en las organizaciones para mejorar la calidad y control de sus productos, donde dicha productividad la realizan los hombres con su esfuerzo (Siliceo, 2004). También menciona el autor que a pesar de que la capacitación ya entra como garantía constitucional, no se toma con una concepción más sana, más de fondo, más educativa, más estratégica de lo que esta actividad significa.

Entendiendo a la capacitación como “el proceso educativo que forma para el mundo del trabajo, y se concuerda que dicho mundo se encuentra en constante cambio” (Soto, Valenzuela, y Vergara, 2003).

Una cultura de capacitación bien arraigada en la organización será un elemento fundamental para dar soporte a todo programa orientado a crear o fortalecer el sentido de compromiso de personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración entre empresarios, directivos, empleados y trabajadores (Siliceo, 2004).

Es difícil identificar las necesidades que en materia de capacitación se debe cubrir o satisfacer, ya que la empresa debe cubrir aquellas que son presentes (corto plazo), prever y adelantarse a necesidades futuras (mediano y largo plazo) las cuales están relacionadas con el desarrollo de la organización. (Siliceo, 2004)

La necesidad está relacionada con la falta o carencia que tiene una organización o individuo para desempeñarse adecuadamente. Ahora, una necesidad de capacitación será una carencia o falta de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes para que un individuo se desempeñe correctamente en su puesto de trabajo. (Reza, 2006)

Para detectar una necesidad se requiere primeramente a un diagnóstico, el cual se puede definir de la siguiente forma:

Un diagnóstico es: una estrategia para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes, y hábitos, que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente en su puesto. Es el punto de partida o materia prima para la formulación del plan y de los programas de capacitación (Reza, 2006).

#### Diagnóstico de necesidades de capacitación

En su trabajo, Méndez (2004) el diagnóstico de necesidades de capacitación(DNC) es un recurso de información para la elaboración del plan de capacitación, el cual, se utiliza para identificar las deficiencias de conocimiento en los funcionarios, ya sea por desactualización o incorporación de nuevas políticas, técnicas o tecnologías a los procesos de trabajo. Este diagnóstico dará una base para sustentar las capacitaciones y formaciones que deben generar impacto en los trabajadores.

Ahora, para Reza (2006), el diagnóstico de necesidades proporciona información necesaria para tomar decisiones que para las organizaciones ahorren tiempo, dinero y esfuerzo. Este instrumento dará materia para elaborar un plan y programas de trabajo, facilita la presupuestación, mostrará indicadores para la planeación y la evaluación.

Para desarrollarlo es necesario que se tengan los perfiles ocupacionales de cada una de las personas que laboran en la organización, en otras palabras, tener el cuadro de conocimientos y habilidades que son esperados de cada trabajador al interior a partir de sus actividades en cada área (Méndez, 2004).

Méndez (2004) propone para el diseño de investigación de un diagnóstico de necesidades de capacitación debe contar con:

- a) El problema de investigación.
- b) El objeto de estudio.
- c) Los objetivos.
- d) El modelo de investigación.
- e) Las dimensiones de estudio.
- f) El enfoque.
- g) Operacionalización de las dimensiones de estudio.
- h) Técnicas de recolección de información.
- i) Selección de la población en estudio.
- j) Diseño de instrumentos para recolección de información.
- k) Plan de trabajo.

Un DNC no tiene mucho alcance sino se logran transformar las necesidades encontradas en actividades educativas que cambien o direccionen la actitud, capacidad y calidad de las personas para hacer las cosas de acuerdo con la planificación estratégica de cada unidad, en cumplimiento de las políticas institucionales. (Méndez, 2004).

Siliceo (2004) menciona las siguientes fuentes para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo:

- a) El análisis, descripción y evaluación de los puestos.
- b) La calificación de méritos y la evaluación del nivel de desempeño de los empleados.
- c) Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal.
- d) Promociones y ascensos del personal.
- e) Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades.
- f) Índice de desperdicio y altos costos de operación.
- g) Niveles de seguridad e higiene industrial.
- h) Quejas.
- i) Peticiones expresas respecto de capacitación planteadas individual y grupalmente.
- j) Evaluación de cursos y seminarios.
- k) Expansión y crecimiento de la organización.
- l) Inspecciones y auditorías.
- m) Reconocimientos oficiales.

Con un DNC, Reza (2006) comenta que se pueden alcanzar los siguientes objetivos:

- a) Tener información cuantitativa y cualitativa de las necesidades de capacitación, adiestramiento, y desarrollo, del personal de la organización.
- b) Determinar prioridades de capacitación, para facilitar la programación de los mismos.
- c) Determinar los programas de capacitación, estrategias de aprendizaje, los puestos de trabajo, las competencias y capacidades centrales.
- d) Contar con un inventario inicial de habilidades del personal.
- e) Detectar los objetivos, contenidos temáticos, recursos necesarios para cada curso.
- f) Determinar cuáles son necesidades de capacitación, de adiestramiento y de desarrollo.

Reza (2006) detecta tres tipos de métodos para realizar un DNC, los cuales son:

- Método reactivo: Consiste en atender las necesidades que surgen en las organizaciones sin un plan o programa establecido. Consiste en un sondeo inicial y superficial para observar algunos síntomas, sin conocer con exactitud sus características. No tiene costo, es rápido de aplicar para obtener la información, sencillo de procesar, con alto índice de riesgo para la toma de decisiones.

- Método de frecuencias: Se basa en la Ley de Pareto, la cual hace referencia que el 20% de los problemas, perjudican al 80% de los procesos o resultados. Los asuntos vitales son escasos en número y los triviales se presentan en grandes cantidades. Capta información más detallada que el método reactivo, y su costo es mínimo, es rápido de aplicar, sencillo de procesar; y cuenta con un mediano índice de riesgo para la toma de decisiones.
- Método comparativo: La información que se obtiene es muy precisa, en él se observan los síndromes de las necesidades reales de capacitación. Se identifican detalladamente las carencias que es necesario satisfacer. Su costo es elevado, es lento en su aplicación, es muy difícil procesar la información, otorga un índice de certeza en la toma de decisiones.

Para Carrión (2005) “el DNC es el primer paso dentro de la administración de capacitación, pues recoge información de la demanda y provee de los datos necesarios para elaborar el diseño curricular y el plan de entrenamiento.”

El autor propone una metodología que comprende la siguiente secuencia:

- a) Detección individual de requerimientos de capacitación: Implica diseñar y distribuir una herramienta de relevamiento de información a todos los funcionarios involucrados en el proceso. Esta herramienta no es anónima dado que las necesidades o brechas de competencias son propias de cada persona que integra una organización y asociadas a un proyecto específico. De ahí también la necesidad de que la aplicación tenga la más amplia cobertura.

- b) Caracterización de necesidades de capacitación: En este instrumento, se espera que el jefe de cada departamento emita su opinión acerca de las brechas de competencias que aprecia en su equipo, susceptibles de resolver mediante acciones de capacitación. Este instrumento debe permitir una mirada lo más global posible de las carencias o debilidades del área de trabajo, proyectada hacia los temas de mayor importancia que demandarán competencias específicas en el futuro inmediato para el respectivo equipo laboral.
- c) Síntesis de necesidades de capacitación: Ambos instrumentos deben ser procesados, considerando además la trayectoria educacional de cada colaborador. El resultado de los anteriores, se debe registrar en una herramienta que podría consistir en una matriz de síntesis de necesidades de capacitación. Cuando se concluye el traspaso de los antecedentes a este formato, se debe enviar el resultado consolidado a los diferentes departamentos para los efectos que ellos establezcan las prioridades para las diferentes debilidades detectadas.
- d) Consolidación de necesidades de capacitación: Con estos antecedentes, se entrará en condiciones de elaborar y presentar un consolidado de necesidades de capacitación que corresponde a la última fase del proceso. En este instrumento de síntesis, se deben agrupar las necesidades de capacitación en función de la demanda que se aprecia de ellas.

## Elementos de un diagnóstico de necesidades de capacitación

Todo diagnóstico de necesidades de capacitación está conformado por varias elementos que lo conforman y que sin duda no son los mismos para todas las empresas, dependerá de la creatividad del jefe de recursos humanos que lo realiza de acuerdo a las necesidades de cada empresa (Carrión, 2005).

Los elementos que debe contener un diagnóstico de necesidades de capacitación se detallan a continuación:

- Datos generales del colaborador: En este apartado se solicita la información general del colaborador, como por ejemplo, nombre completo, función o cargo que desempeña, unidad o departamento al que pertenece, puesto que desempeña, año que ingresó a la empresa, nivel de escolaridad, entre otros.
- Principales funciones que debe realizar: Para realizar este apartado se le pide al colaborador que mencione las funciones o tareas que realiza en su puesto de trabajo. De esta manera será más fácil conocer por donde debe enfocarse la capacitación.
- Detección de necesidades de capacitación: Para poder realizar esta fase es necesario crear una tabla donde el colaborador vaya indicando el nivel de desconocimiento o debilidad tiene en cuanto a conocimientos, habilidades o destrezas.
- Criterios del evaluado: En este apartado, es un espacio para que el evaluador manifieste sus inquietudes en cuanto a sus necesidades de



capacitación en las áreas que crea necesarias para la realización de sus tareas diarias.

- Criterios y validación del evaluador: Es importante conocer los criterios que tenga el evaluador, en este caso sería su jefe inmediato quién manifestará la prioridad de la capacitación y así mismo validará la información presentada por el evaluado.

Para Mondy y Noé (2005) la determinación de las necesidades de capacitación se determina mediante un análisis en varios niveles:

- a) Análisis organizacional: desde una perspectiva organizacional general, se estudia la misión, los objetivos y los planes corporativos estratégicos de la empresa, junto con la planeación de recursos humanos.
- b) Análisis de tareas: el siguiente nivel de análisis se centra en las tareas requeridas para lograr los propósitos de la empresa. Las descripciones de puestos son fuentes de datos importantes en este nivel de análisis.
- c) Análisis de personas: la determinación de las necesidades de capacitación individual es el último nivel. En este nivel son útiles las evaluaciones de desempeño y las entrevistas o las encuestas a supervisores y titulares de empleos.

## Informe de un diagnóstico de necesidades de capacitación

Una vez que se ha concluido el Diagnóstico de Necesidades de capacitación es importante elaborar un documento final en el que resuman los datos obtenidos. El informe de un DNC debe tener al menos los siguientes elementos (Aguilar Morales, 2010):

1. Portada.
2. Presentación: Un breve resumen de lo que contiene el documento.
3. Índice.
4. Antecedentes: Características generales de la organización, la forma en que tradicionalmente se ha realizado el DNC, la importancia de la temática que se aborda en diagnóstico, las razones para realizar este nuevo DNC.
5. Método
  - a) Participantes.
  - b) Instrumentos utilizados.
  - c) Procedimiento.
6. Resultados: En que se necesita capacitación, quienes necesitan y en qué orden.
7. Discusión de los resultados.
8. Conclusiones y sugerencias.
9. Referencias.
10. Anexos: formatos y documentos de trabajo.

Es importante considerar al redactar el informe del DNC, que se trata de un documento ejecutivo por lo que la información deberá ser muy concreta. Los

lectores de este documento usualmente serán jefes de departamento con muchas responsabilidades. El documento entonces debe elaborarse pensando en que el destinatario tendrá poco tiempo para realizar la lectura. La buena presentación del documento también resulta fundamental.

### Problemas en la capacitación

A continuación Reza (2006) menciona 28 problemas que describen la situación de la capacitación y adiestramiento en México:

#### Problemas en el entorno de las organizaciones.

1. Falta de marcos teóricos.- Se carece de marcos teóricos que no siempre son aplicables al comportamiento de los adultos. De igual forma, los capacitadores (que se forman sobre la práctica) no realizan investigaciones, o si las hacen no las publican, esto con el fin de enriquecer la parte teórica.
2. Falta de asesorías confiables.- La mayoría de los instructores son gente improvisada, por lo cual es muy difícil encontrar gente y despachos que garanticen la calidad que ofrecen.
3. Falta de investigación en el tema.- Con respecto al entrenamiento del personal, no existe investigación apoyada en métodos científicos que fundamenten los éxitos logrados en este campo.
4. Bajos niveles de escolaridad.- No es posible formular programas de capacitación avanzados debido a la baja escolaridad (en general de la población) de los trabajadores.

5. Falta de planeación y políticas reguladoras confiables.- No hay una clara política nacional de planeación y los sectores de la economía nacional carecen del conocimiento profundo que les permita hacer propuestas valiosas en sus áreas de competencia.
6. Ausencia de sistemas de información.- No existe un banco confiable de información estadística.
7. La educación tradicional.- No proporciona los elementos y medio para ajustarse a las características de los procesos productivos de las distintas empresas.
8. No existe un puente vinculador.- Entre el sistema educativo formal y el sector productivo.
9. Se habla indistintamente de capacitación y adiestramiento.- No se hace una verdadera distinción.
10. La educación del sector obrero es deficiente.- No es suficiente reconocer las competencias de los trabajadores y adaptarlos a los cambios acelerados mediante un “sistema de normalización y certificación de competencia laboral”.

#### Problemas al interior de la empresa

11. No hay credibilidad.- En general, los empresarios no creen en los beneficios de la capacitación.
12. Los instructores son incompetentes.- Los capacitadores externos desconocen la problemática de la empresa, y los internos no están bien preparados, carecen de conocimientos pedagógicos.

13. Los participantes no se interesan en los programas de capacitación.- Están más interesados en lo económico (que puede representar la capacitación) que en ser entrenados.
14. Los jefes no dejan ir a su personal a capacitarse.- En muchas empresas, no permiten que su personal se capacite y adiestre, bajo el pretexto de cumplir con las metas programadas.
15. Los programas de capacitación son pobres.- La cobertura de los programas se ajusta a cumplir con los requisitos mínimos de la ley y en muchas ocasiones ni siquiera esto se logra.
16. No hay seguimiento de los programas.- No hay revisión de los cambios en la conducta del participante durante y después del curso, no se verifica que los conocimientos sean aplicados por el trabajador en su puesto.
17. A los expertos les falta formación en el tema.- Gran cantidad de empresas se cree que la capacitación es un acto tan sencillo que cualquiera lo puede realizar.
18. No se le asigna presupuesto.- Al ser una actividad que cuesta, carece del presupuesto necesario.
19. La alta dirección no se involucra.- Los ejecutivos argumentan no tener tiempo para capacitarse mucho menos para capacitar a otras personas.
20. No hay estructura formal.- No se cuenta con los recursos materiales mínimos para llevar a cabo sus programas.

21. La cuestión legal es muy complicada.- El proceso administrativo y procedimientos que establece la Secretaría del Trabajo son difíciles y complicados.
22. La capacitación no hace milagros.- La capacitación debe ir unida a otros programas motivacionales que la respalde.
23. Las empresas, sobre todo las pequeñas y medianas no conocen los elementos necesarios para la capacitación.
24. Se observa una ausencia de infraestructura técnico-administrativa.- Las organizaciones carecen de elementos y procesos suficientes para formular planes y programas de desarrollo para sus recursos humanos.
25. Algunos trabajadores no tienen los conocimientos elementales.- Para comprender los contenidos de un curso específico de capacitación y adiestramiento.

Otros aspectos que intentan completar la problemática

26. La complejidad.- La capacitación está en razón directa a la variedad y número de puestos que poseen y no tanto al número de personas con que cuentan.
27. La literatura.- Es escasa y superficial, la mayoría de los libros son producto de experiencias que carecen de sustentos teóricos.
28. Los administradores se quejan de no tener tiempo.- Esto provoca que se hagan programas reactivos.

## Formas de diagnóstico de necesidades de capacitación

Las técnicas e instrumentos según Siliceo (2004) más utilizados en la búsqueda de información relativa a las necesidades de capacitación son:

- a) Entrevista individual.
- b) Entrevista de grupo.
- c) Aplicación de cuestionarios.
- d) Aplicación de evaluaciones y pruebas.
- e) Inventario de recursos humanos.
- f) Datos estadísticos.
- g) Comités.
- h) Informes y opiniones de consulta

## **Metodología**

Esta investigación se llevó a cabo en Pénjamo, Guanajuato con una muestra aproximada a 427 unidades agrícolas de la región. La aplicación fue efectuada en las comunidades más cercanas a la cabecera del municipio, esto debido a la gran extensión territorial del mismo.

Los tiempos que se manejaron para la aplicación del DNC están comprendidas entre el mes de Agosto a Octubre del presente año, posteriormente durante el mes de Noviembre se llevó a cabo el análisis de los resultados junto con la propuesta de los cursos de capacitación. Para la aplicación del DNC se contó con la asistencia de estudiantes becarios, los cuales se encargaron de acudir con cada dueño de tierras de siembra en la región.

El análisis de los datos del DNC se efectuó principalmente mediante el software SPSS y hojas de cálculo de Microsoft Excel para los datos complementarios.

El instrumento fue la encuesta DNC (Ver anexo 1), la cual está conformada por los siguientes elementos.

- Parte I Ubicación: Este apartado contiene información del propietario de las unidades productivas, así como de la cantidad de hectáreas, tipo de siembra, sistemas de cultivo, trabajadores con los que cuenta, dependientes de la siembra y que es lo que siembra.
- Parte II Escolaridad y Estudios: Se pregunta sobre el nivel de escolaridad y grado académico del propietario de las unidades productivas.
- Parte III Necesidades de Capacitación: Se divide en tres partes:
  - Conocimientos: en la que se realizan preguntas para tener una perspectiva del conocimiento del mercado y estrategias de ventas con las que cuentan los agricultores.
  - Habilidades: se pretende saber qué conocimientos tiene el agricultor sobre la gestión de la producción, gestión financiera, gestión del riesgo agroempresarial.
  - Actividades afectivas: para conocer la parte actitudinal del agricultor y detectar si es necesario capacitarlo en este tema.

La combinación y análisis de los resultados ayudo para proponer los cursos adecuados de capacitación, así como para ubicar al personal que se encargara de impartirlos.



## **Perspectivas teóricas**

Con la información recolectada por el instrumento (Anexo 1), se tendrá la posibilidad de proponer temas para la capacitación específicos para el sector agrícola en Pénjamo, Guanajuato, así como el contenido temático de cada uno de ellos. De igual forma identificar el perfil de la persona (académico) que pueda impartir dichos cursos.

Con respecto a la planeación de los cursos se deberá contemplar en las siguientes partes de este proyecto:

- Diseño del plan de capacitación
- Ejecución de la capacitación
- Evaluación de los resultados

Y para el personal, la intención es que participen académicos especializados en las áreas o temáticas que arroje el diagnóstico, con esto, se asegurara la transmisión del conocimiento apegada a una metodología y pedagogía acorde al contexto (adultos con una educación máxima de primaria o secundaria), es decir, la andragogía.

## **Resultados preliminares**

Hasta la fecha del 12 de septiembre de 2016 se tiene un registro de 254 cuestionarios aplicados de 427. La base de datos se ha estado generando desde

el mismo mes debido a que por cuestiones de tiempo los dueños de las unidades productivas no están disponibles en el momento que los becarios acuden a la cita.

El desafío del sector, comenta la OCDE (2011), que es encontrar formas de competir en un sistema comercial que se caracteriza por la diferenciación de productos, donde el éxito está determinado por la capacidad de desarrollar ventajas competitivas que permiten satisfacer una demanda nacional e internacional de productos de calidad.

La coordinación del personal académico y de los agricultores es una tarea que llevara tiempo y esfuerzo debido a las diferentes actividades y prioridades de ambos. Como institución de educación superior e integrantes de uno de los cuerpos académico, tenemos la obligación de apoyar al sector, analizar su situación y proponer estrategias que mejoren su competitividad frente a las situaciones actuales del mercado y la economía, así como su relación directa con la sociedad.

Mientras el mercado y la competencia sigan creciendo, es obligación conjunta de los miembros de la sociedad impulsar la educación y generación de competencias para mejorar las condiciones de vida y productividad en la región.

## **Conclusión**

Al aplicar el DNC, se determinarán los temas que los productores requieren para mantenerse en el mercado y ser más competitivos dentro de los agronegocios.

Se diseñaran los cursos de capacitación a la medida, ya que como institución educativa de nivel superior se tiene la capacidad, el personal y las instalaciones para ofrecerlas.

La aportación que dará la Universidad Politécnica de Pénjamo a la sociedad será de gran relevancia para el sector primario, los agronegocios y a la región. Esto se lograra a mediano plazo, ya que los resultados se podrán evaluar después de haber implementado la capacitación. Esto implicara de un seguimiento constante, de tiempo y recursos humanos y económicos que la universidad tendrá que invertir junto con recursos bajados de Gobierno.

El campo es la principal actividad económica en el país, si no se le da la debida atención, no sólo en apoyos económicos sino en conocimiento y transferencia de tecnología, seguramente seguirá siendo el eslabón más débil de la cadena en los agronegocios.

## **Bibliografía**

Aguilar Morales, J. E. (2010). *www.conductitlan.net Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.* Obtenido de [http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/diagnosticos\\_de\\_necesidades\\_de\\_capacitacion.pdf](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/diagnosticos_de_necesidades_de_capacitacion.pdf)

Carrión, H. (2005). *DNC: Detección de necesidades de capacitación aplicada a las TIC. Guía metodológica y de aplicación.* Obtenido de [http://www.amiendo.com/eventResources/R/L/2cu8G0UwnT9z4m/deteccion\\_necesidades.pdf](http://www.amiendo.com/eventResources/R/L/2cu8G0UwnT9z4m/deteccion_necesidades.pdf)

- Casco, J. A. (1999). La estrategia de modernización del sector agrícola de México. *Revista Comercio Exterior*, 362-372. Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/281/8/RCE8.pdf>
- CEPAL. (2007). *Agricultura, desarrollo rural, tierra, sequía y desertificación: resultados, tendencias y desafíos para el desarrollo sostenible de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Recuperado el 20 de Enero de 2016, de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36111/1/S2008295\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36111/1/S2008295_es.pdf)
- Cruz, M., & Polanco, M. (2014). El sector primario y el estancamiento económico en México. *Revista Problemas del desarrollo*, 45(178), 09-33. Recuperado el 25 de Febrero de 2016, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0301-70362014000300002](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362014000300002)
- Cuevas, V., Baca del Moral, J., Cervantes, F., & Aguilar, J. (2012). Asistencia técnica en el sector agropecuario en México: análisis del VIII censo agropecuario y forestal. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 3(5), 943-957. Recuperado el 12 de Enero de 2016, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-09342012000500008&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-09342012000500008&lng=es&tlng=es).
- IICA. (1992). *Estrategia para un programa de capacitación en el sector agropecuario de El Salvador*. El Salvador: Cidia. Recuperado el 04 de Febrero de 2016, de <https://books.google.com.mx/books?id=l8bjzKaiZyoC&pg=PA29&lpg=PA29>

&dq=capacitaci%C3%B3n+al+sector+agropecuaria&source=bl&ots=P8IzvM8n4  
 m&sig=LJRQnCYLv-OvUeINKP1GHMGkBTI&hl=es-  
 419&sa=X&ved=0ahUKEwihpObX9NzOAhVJ3mMKHTU-  
 CmY4ChDoAQggMAE#v=onepage&q=capacitaci%C3%B3n

IICA. (1994). *Estudio de demanda y oferta de capacitación en el sector agropecuario de Guatemala*. Guatemala: Cidia. Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de <https://books.google.com.mx/books?id=TeAOAQAIAAJ&pg=PA21&lpg=PA21&dq=capacitaci%C3%B3n+al+sector+agropecuaria&source=bl&ots=ne6K977A88&sig=Y-w5qviwGV49XGITruEuAULCqeM&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwihpObX9NzOAhVJ3mMKHTU-CmY4ChDoAQgrMAM#v=onepage&q=capacitaci%C3%B3n>

INEGI. (2007). *Censo Agrícola, Ganadero y Forestal 2007*. Censos Agropecuarios. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado el 01 de Febrero de 2016, de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosbasicos/default.aspx?c=17177&s=est>

Labarca, G. (02 de Septiembre de 1997). *CEPAL*. Obtenido de Demanda de trabajadores calificados y capacitación en la agroindustria: El caso de Chile: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/5/4265/indice.htm#ÍNDICE>

Méndez, E. (2004). El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es un Asunto Local. *Revista de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*, 12(1), 25-33. Recuperado el 25 de Agosto de 2016, de

[http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1409-12592004000100003&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-12592004000100003&lng=en&tlng=es)

Mondy, R., & Noé, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Person Educación.

OCDE. (2011). *Análisis del Extensionismo Agrícola en México*. París: OCDE.

OCDE. (2012). *México. Mejores políticas para un desarrollo incluyente*. México: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Recuperado el 15 de Enero de 2016, de <https://www.oecd.org/mexico/Mexico%202012%20FINALES%20SEP%20eBook.pdf>

Ramírez, L., y Molano, M. J. (Enero-Junio de 2003). *Hacia la creación de un Centro Mexicano para el desarrollo de Agronegocios*. *Revista Mexicana de Agronegocios*, VII(12). Recuperado el 15 de Enero de 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14101206>

Reza, J. C. (2006). *Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones*. México: Panorama. Recuperado el 10 de Enero de 2016, de [https://books.google.com.mx/books?id=aaK7gMWHCUoC&pg=PA63&lpg=PA63&dq=diagnostico+de+necesidades+de+capacitacion&source=bl&ots=Pwk2J3li3a&sig=C8yOvotgJUuw1k8eTjrlHVNn\\_Yk&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj-otup0NzOAhVTVWMKHaSCAmE4FBDoAQhSMAc#v=onepage&q=diagnoti](https://books.google.com.mx/books?id=aaK7gMWHCUoC&pg=PA63&lpg=PA63&dq=diagnostico+de+necesidades+de+capacitacion&source=bl&ots=Pwk2J3li3a&sig=C8yOvotgJUuw1k8eTjrlHVNn_Yk&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj-otup0NzOAhVTVWMKHaSCAmE4FBDoAQhSMAc#v=onepage&q=diagnoti)

Siliceo, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Limusa.

Recuperado el 10 de Enero de 2016, de [https://books.google.com.mx/books?id=CJhlsrSulMUC&pg=PA95&dq=diagn%C3%B3sticos+de+necesidades+de+capacitaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=diagn%C3%B3sticos%20de%20necesidades%20de%20capacitaci%C3%B3n&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=CJhlsrSulMUC&pg=PA95&dq=diagn%C3%B3sticos+de+necesidades+de+capacitaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=diagn%C3%B3sticos%20de%20necesidades%20de%20capacitaci%C3%B3n&f=false)

Soto, E., Valenzuela, P., & Vergara, H. (2003). *Evaluación del Impacto de la Capacitación en la Productividad*. México: Fundes.

Villareal, R. (2015). *Agroclúster: Modelo de Asociatividad e Integración de la Cadena Productiva*. México: Sagarpa. Recuperado el 05 de Febrero de 2016, de <http://www.inca.gob.mx/webfiles/Extensionismo20150630Final3.pdf>

### Anexo 1:

## **“Diagnóstico de Necesidades de Capacitación al sector agrícola de Pénjamo, Guanajuato”**

### **Universidad Politécnica de Pénjamo**

**Instrucciones para el encuestador:** *Solicita amablemente a la persona conteste de forma sincera. Recuerda que la información aquí proporcionada, será confidencial y usada con fines de investigación y apoyo a la sociedad.*

#### **PARTE I. UBICACIÓN**

**Propietario:**  Único.  Familiar.  Compartido.  Rentado.  Otro:  
\_\_\_\_\_

**Género:**  Masculino ( ).  Femenino ( ). **Edad del propietario(s):** M:  
\_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_

**Cantidad de hectáreas para siembra:** \_\_\_\_\_ **Comunidad:**  
\_\_\_\_\_

**Tipo de siembra:**  Temporada.  Riego.  Mixto.  Otro:  
\_\_\_\_\_

**Sistemas de cultivo:**  Monocultivo.  Rotación de cultivos.  Cultivos múltiples o intercalados.  Cultivos asociados/consorciados (dos o más especies de plantas en el mismo suelo).

**Trabajadores con los que cuenta:**  Familiares (Cuántos: \_\_\_\_\_).  No familiares (Cuántos: \_\_\_\_\_).

**Dependientes de la siembra:**  Familiares (Cuántos: \_\_\_\_\_).  No familiares (Cuántos: \_\_\_\_\_).

**Siembra:**  Maíz blanco.  Maíz amarillo.  Trigo.  Sorgo.  Cebada.  Brócoli.  Cebolla.

Jitomate.  Chile verde.  Frijol.  Papa.  Alfalfa.  Agave.  Fresa.

Espárrago.  Tuna.  Nopales.  Pepino.

Otros:

**Nombre del contacto\*:** \_\_\_\_\_ **Teléfono\*:** \_\_\_\_\_

*\* Esta información es para extender la invitación a la capacitación, fechas y lugar del evento.*

## PARTE II. ESCOLARIDAD Y ESTUDIOS

### Nivel de Escolaridad

Sin escolaridad

Primaria  Completa  Cursando  Incompleta

Secundaria  Completa  Cursando  Incompleta

Carrera Técnica  Completa  Cursando  Incompleta

Estudios en: \_\_\_\_\_

Universitaria  Completa  Cursando  Incompleta

Estudios en: \_\_\_\_\_

Posgrado  Completa  Cursando  Incompleta

Estudios en: \_\_\_\_\_

### Grado Académico Obtenido

Técnico Medio Técnico Medio en \_\_\_\_\_

Técnico Universitario Técnico en \_\_\_\_\_

Bachiller Universitario Bachiller en \_\_\_\_\_

Licenciatura Licenciatura en \_\_\_\_\_

Maestría Maestría en \_\_\_\_\_

Doctorado Universitario Doctorado en \_\_\_\_\_



**PARTE III. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

3.1 Conocimientos

3.1.1 Conocimiento del mercado

Elemento a considerar (Marque con una "X" el nivel de dominio y lo requerido)	Requerido		Nivel de dominio					
	No	Si	Ninguno	Muy Mal	Mal	Regular	Bien	Avanzado
Mercado agrícola nacional								
Mercados agrícolas internacionales								
Comercialización y promoción del producto.								
Sistemas de distribución.								
Convenios y asociaciones.								
Mercados On line								
Mercadotecnia agrícola								
Precios nacionales e internacionales.								
<b>Otras: Indique cada una de ellas.</b>								

3.1.2 Estrategia de ventas

Elemento a considerar (Marque con una "X" el nivel de dominio y lo requerido)	Requerido		Nivel de dominio					
	No	Si	Ninguno	Muy Mal	Mal	Regular	Bien	Avanzado
Negociación.								
Tipos de contratos agrarios.								
Contratos de pre-venta.								
Ventas On line.								
Canales de distribución para productos de consumo (directo, detallista, mayorista, intermediario).								

Canales para productos industriales o de negocio a negocio (del productor al usuario industrial; del productor al distribuidor industrial y este al usuario industrial; del productor al intermediario al distribuidor industrial al usuario industrial).								
<b>Otras: Indique cada una de ellas.</b>								

### 3.2 Habilidades

#### 3.2.1 Gestión de la Producción

Aspecto a considerar (Marque con una "X" el nivel de dominio y lo requerido)	Requerido		Nivel de dominio					
	No	Si	Ninguno	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy Alto
Compra de insumos y de servicios para la producción.								
Obtención y selección de semillas.								
Organización y control en actividades de cultivo.								
Tecnología para riego.								
Programación y control de la recolección y conservación de productos agrícolas.								
Gestión de la maquinaria, equipos e instalaciones agrícolas.								
Gestión para las labores de preparación del terreno.								
Técnicas de cultivo.								
Procesos de poscosecha.								
Almacenamiento, manipulación y conservación de los productos agrícolas.								
Administración de recursos materiales y humanos.								
Costos y presupuestos.								
Fertilización química/orgánica.								
Conservación de suelos.								
Manejo postcosecha de granos.								
Invernaderos.								
Sustentabilidad.								

Otras: Indique cada una de ellas.								

### 3.2.2 Gestión financiera

Aspecto a considerar (Marque con una "X" el nivel de dominio y lo requerido)	Requerido		Nivel de dominio					
	No	Si	Ninguno	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy Alto
Tipos y accesos de crédito.								
Apoyos de gobierno.								
Financiamiento de maquinaria y equipo								
Manejo de crédito.								
Control de inventarios.								
Pago a proveedores.								
Contabilidad financiera.								
Manejo de deudas.								
Otras: Indique cada una de ellas.								

### 3.2.3 Gestión del riesgo agroempresarial

Aspecto a considerar (Marque con una "X" el nivel de dominio y lo requerido)	Requerido		Nivel de dominio					
	No	Si	Ninguno	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy Alto
Uso de suelos.								
Consecuencias de fertilizantes.								
Malezas.								
Plagas.								
Enfermedades.								
Contaminación de suelos.								
Cambios climáticos que afectan a la								

siembra.								
<b>Otros: Indique cada uno de ellos.</b>								

### 3.3 Actitudes afectivas

#### 3.3.1 Actitudinal.

Aspecto a considerar (Marque con una "X" el nivel de dominio y lo requerido)	Requerido		Nivel de dominio					
	No	Si	Ninguno	Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy Alto
Cultura empresarial.								
Negocios familiares (comportamiento).								
Políticas agrarias.								
Educación ambiental.								
Sustentabilidad (conciencia).								
Pensamiento estratégico (del negocio).								
Liderazgo.								
Desarrollo de equipos de trabajo.								
Adaptabilidad y dinamismo.								
La ciencia y la tecnología en el sector agrícola.								
<b>Otras: Indique cada una de ellas.</b>								

**Comentarios adicionales:**

---



---

# Evaluación del desempeño y su efecto en la calidad del servicio. Caso: “Hotel Lucerna” 2016-2017

Rocío Anahí Ramírez Rivera<sup>1</sup>

## Resumen

En este trabajo de investigación, se atenderá la problemática que surge en la evaluación del desempeño del capital humano, como se hace referencia en la actualidad parte esencial de las organizaciones, donde la calidad en el servicio exige niveles de excelencia, se han determinado situaciones que denotan en deficiencia el servicio de los colaboradores. La importancia que tiene este estudio de realizarlo en una empresa del sector servicios, es por la constante competitividad del mundo actual, como se ha convertido en la estrategia para alcanzar las metas y con ello el beneficio para el colaborador, para la empresa y que además sirva de instrumento para otras organizaciones. El objetivo de esta investigación es conocer los efectos de la evaluación del desempeño en la calidad del servicio al cliente que se presta al cliente del hotel Lucerna en la ciudad de Culiacán. En el desarrollo de esta investigación se utilizará el método mixto, que comprende lo cualitativo y lo cuantitativo.

**Palabras clave:** Organización, capacidades, turismo, hotelería.

---

<sup>1</sup> [anahi.ramirezr@hotmail.com](mailto:anahi.ramirezr@hotmail.com) Universidad Autónoma de Sinaloa Blvd. Universitarios y Av. de las Américas, Módulo IV, Ciudad Universitaria, Culiacán, Sinaloa, México

## **Introducción**

El capital humano como es referido en la actualidad, juega un rol muy importante dentro de la empresa, surgen autores como Chiavenato (2014), Münch (2014), Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) afirman, desde el enfoque humanista la importancia que tienen las personas en el nuevo contexto internacional. Es por ello que el capital humano para alcanzar sus objetivos necesita de una capacitación constante, así como dar un seguimiento a través de la evaluación del desempeño.

## **Planteamiento del problema**

Münch (2014) afirma: "Es un proceso mediante el cual se valora el desarrollo laboral y potencial del subordinado, sirve para la capacitación, desarrollo, mejora y motivación" (p.69). Es por ello se enfoca este estudio en contemplar las características y herramientas necesarias de una buena práctica de evaluación del desempeño.

Los clientes valoran más recibir un buen servicio que el precio, esta es una de las conclusiones a las que llega una reciente encuesta publicada por la consultora Accenture. Según esta encuesta, hecha a más de 4,000 personas en ocho países diferentes, el 67% de los que respondieron cambiaron de empresa proveedora en el último año por no haber obtenido un buen servicio. Las expectativas de los compradores no hacen más que subir. (Morales, 2008).

El contar con un personal bien evaluado debería ser la prioridad de cualquier empresa, y las de turismo no son la excepción, puesto que muchas veces no es el producto que se consume, sino el trato y atención que se recibe lo que permite transformar al usuario en cliente.

**Tabla 1**

*Los clientes cambian de compañía por una mala atención, antes que por el precio*

Variables	Porcentajes
Mala atención del personal	38%
Porque es caro	18%
No encontré lo que buscaba	10%
Por la calidad de los productos	10%
No respetan ofertas	7%
Los intereses eran altos	6%
No cumplen con fechas	5%
No tenían variedad	5%

Fuente: (Accenture, 2012)

La opinión de los usuarios es muy importante para cualquier organización, en la actualidad se vuelve más competitivo el servicio que se ofrece que el precio del producto, en el contraste de estas variables sobresale que cambian de empresa por la mala atención del personal, más que por los precios altos, de ahí la necesidad de puntualizar que por medio de la evaluación del desempeño se refleja la calidad en el servicio.

La calidad en el servicio es la imagen que se brinda a los cliente, si se efectúa de la mejor manera lograrán una preferencia exclusiva hacia la empresa, Pizzo (como se citó en López (2013) afirma que: "Es el hábito practicado por una organización para interpretar las necesidades de los clientes, ofrecer un servicio accesible y confiable, de tal manera el cliente se sienta comprendido, atendido con eficacia, proporcionando mayores ingresos y menores costos para la organización" (p.4).

Así mismo como lo define Tschohlt (2006): "La calidad del servicio es la orientación que siguen los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes" (p. 1). Los autores coinciden en que el servicio va acompañado de calidad y es el plus que desde tiempos remotos hasta la actualidad generó un cambio para el éxito en las empresas y de lo que se deriva la importancia del servicio brindado por el personal de la empresa.

Por ello, en esta investigación se pretende analizar el sector turístico, por ser una industria principalmente de servicios, estimula a los clientes, ya que, cliente que se encuentra satisfecho va a regresar y la empresa obtendrá mayores ganancias, Tschohlt (2006) afirma: "En nuestra sociedad orientada al servicio, la calidad del mismo ha llegado a ser, para el éxito de las empresas, más importante que la calidad del producto" (p.1).

De acuerdo con De la Parra (2006): "La clave central de la calidad en el servicio es el consumidor y la atención de todo el personal en su conjunto tras el



logro de la satisfacción al cliente” (p. 18). Esta es la meta de una empresa turística que por el servicio recibido deseen regresar a la misma.

La economía es el estudio de cómo la gente de cada país o grupo de países utilizan o administran sus recursos limitados con el objetivo de producir algunos bienes o servicios y con el acuerdo para su distribución en el consumo entre las mismas personas de la sociedad, de tal modo que se puedan satisfacer sus necesidades. A través de los años diferentes actividades económicas han sido parte de cambios, estar en incremento e incluso de entrar y salir en mercados, en la actualidad el tema de servicios ha sobresalido y con ello el tema de investigación a tratar.

Por su parte: (Gurría, 2010, p.13) hace mención que el turismo, según la Organización Mundial de Turismo, se define como la suma de relaciones y de servicios resultantes de un cambio de residencia temporal y voluntario no motivado por razones de negocios o profesionales, lo que representa un desarrollo para la economía importante en el país.

El turismo como fenómeno de masas empezó en la década de los cincuenta, observándose en esta década y en la de los sesenta las tasas de crecimiento más elevadas, es cuando el turismo se consolida presentando sistemáticamente un incremento por encima de las experimentadas por la economía mundial. (Mochón, 2004, p. 13)

Así, por ejemplo, el volumen del negocio del turismo iguala o incluso supera al de las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles. “El

turismo se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional, y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo" (Organización Mundial del Turismo, 2015)

El sector turismo genera el 9.8% de la economía mundial, supera la agricultura, o la química, la industria del turismo generó un impacto económico directo de 2.4 billones de dólares el año pasado, lo que representa el 3,1% del PIB mundial. El turismo da trabajo directo a 105 millones de personas a escala global. (World Travel & Tourism Council, 2015).

La economía mexicana tuvo su mejor arranque de los últimos 10 años, impulsada por la industria nacional". (Migueles, 2016) la importancia de conocer la economía ha llevado a investigar las fuentes que generan ingresos y empleos. Es por ello que se menciona en el contexto anterior, a nivel mundial, la importancia que tiene el sector servicios, sobre todo en algunos países como México.

El país es considerado en vías de desarrollo cuya economía ha estado sustentada en el petróleo, en la actividad industrial, en la minería, agricultura y se ha posicionado el sector de servicios como fuente económica importante como lo es el turismo, el director general del Consejo de Promoción Turística de México afirma: "El turismo en México incrementó en 9.5%, eso es, más el doble de crecimiento mundial en 2015, cuyas divisas reportan un alza de 37%". (López R. , 2016)

En Sinaloa destacan las actividades económicas primarias como la ganadería, la pesca y la agricultura, las actividades secundarias, esto se refiere a la fabricación de productos y terciarias con porcentajes más elevados de importancia como lo es el sector servicios, restaurantes donde destaca el turismo.

En Sinaloa existe una diversidad de cultura y naturaleza, está dividido en tres zonas turísticas para planificar recorridos, en el norte desde Los Mochis, la Sierra Tarahumara y Barrancas del Cobre, al centro en Culiacán que es su capital, y al sur el puerto de Mazatlán, y en sus alrededores los pueblos mágicos como Concordia, Copala y Rosario, se distinguen estos atractivos por su gastronomía, sus diferentes actividades de prácticas de deportes y por sus playas, el turismo de negocios que predomina en la ciudad de Culiacán donde se presenta esta investigación e interfieren el capital humano para llevar a cabo y poner en alto estas actividades turísticas.

“En 2015, el turismo dejó en Sinaloa una derrama económica de 23 mil 132 millones de pesos y un crecimiento de 10.5 en comparación a 2014, con lo que el estado alcanzó su máximo histórico en este rubro”. (Velázquez, 2016) Esto significa casi la mitad de los ingresos del gobierno del estado de Sinaloa en el año 2015, que fue poco más de 43 mil millones de pesos.

La ciudad de Culiacán, Sinaloa, mantiene un flujo muy importante de visitantes en todo el año, esto se debe a que pertenece al turismo de negocios, donde hay distintas exposiciones, encuentros de negocios, convenciones de empresas nacional e internacionales, es por ello, que las personas que ofrecen esta

actividad de servicios, debe contar con una calidad en las instalaciones como lo es la hotelería, donde se debe estar en constante evaluación para que ellos conozcan sus fortalezas y sus recursos para mejorar, así con una calidad en el servicio, el turismo de negocios no sólo se debe de quedar en finalizar un contrato, sino, que conozca de este municipio lleno de actividades las culturales, las gastronómicas y de esa manera piensen en regresar a esa ciudad.

Así mismo, la evaluación en términos generales se lleva a cabo como un instrumento, un medio o herramienta para mejorar los resultados del capital humano y alcanzar los objetivos específicos entre subordinado y el jefe, y entre los objetivos generales entre empleados y empresa lográndose de esa manera un compromiso hacia la misma.

### **Interrogantes**

De la problemática planteada surge la pregunta central y preguntas específicas.

I1: ¿Cuál es el efecto de la evaluación del desempeño en la calidad del servicio al cliente de la industria hotelera de Culiacán?

I2: ¿Qué efecto tiene la evaluación del desempeño en el personal?

I3: ¿Cuáles son los mecanismos utilizados para garantizar a los clientes un buen servicio?

## Objetivo general y objetivos específicos

Conocer los efectos de la evaluación del desempeño en la calidad del servicio al cliente de la industria hotelera de Culiacán

O1: Identificar los instrumentos de la evaluación del desempeño en la industria hotelera de Culiacán

O2: Identificar los mecanismos utilizados para garantizar a los clientes un buen servicio.

## Hipótesis

La evaluación del desempeño tiene un efecto positivo en el servicio al cliente en la industria hotelera de Culiacán.

## Justificación

Las empresas en la actualidad se hacen cada más competitivas y adoptan estrategias que garanticen el éxito y su permanencia en el mercado es por ello importante esta investigación porque el sector turístico se ha convertido en una fuente de empleo, desarrollo y de impulso a la economía en el país y la hotelería al ser una prestadora de servicios la convierte en una ventaja para la competencia mundial.

Los ingresos de turistas internacionales en el año 2015 sumaron 15 mil 527 millones de dólares, cifra 8.4 por ciento por encima de los ingresos del año anterior, de igual forma el gasto realizado por estos viajeros se apuesta como un

monto histórico, en 2015 rompieron un récord, al no registrarse cifra similar al menos desde 1980. (Martínez, 2016)

También por qué es de importancia mencionar que mi carrera, de Licenciada en Administración Turística, como parte de mi formación, permite presentar este proyecto, porque se trata de promover el patrimonio turístico de una nación, estado o ciudad y puede generar inquietud en seguir investigando sobre la riqueza que ofrece el turismo tanto económico pero principalmente cultural, a través de la evaluación del desempeño del capital humano y su efecto en la calidad de servicio que se ofrece.

En esta investigación se pretende lograr un beneficio para el personal y brindar retroalimentación que coadyuve a un ambiente donde el empleado conozca sus resultados y pueda mejorar su desenvolvimiento en sus tareas, en un ambiente más cómodo que le brinde seguridad, necesita de conocer sus puntos débiles para mejorarlos y enfocarse en sus aptitudes para ofrecer calidad en el servicio en los huéspedes y que impacte de forma positiva en el hotel.

Los resultados de la investigación no sólo favorecerán al hotel donde realice la intervención, sino puede servir como herramienta para implementar en otra empresa del mismo giro, busca mejorar al personal que lo haga desde lo interno con lo que ya viene trabajando, métodos y técnicas que coadyuve a mejorarlos para lograr un mejor desempeño de sus tareas, lo que se reflejará en los resultados finales.

## Perspectivas teóricas

### Antecedentes.

Se encontró en la bibliografía acerca de la evaluación del desempeño en el contexto educativo, en la cual se describe la forma en que los individuos movilizan sus conocimientos, demuestran sus habilidades y ponen en práctica sus actitudes, para el logro de resultados, se propone utilizar herramientas de calificación cualitativa, en la cual se tienen tres herramientas, la lista de cotejo, la escala estimativa y la rúbrica. De las cuáles se propone que es más exacta la utilización de la rúbrica. Frola & Velásquez (2014) afirman. “La rúbrica, es la más elaborada y potencialmente más exacta, es una herramienta para calificar los diseños de evaluación por competencias está conformada por una matriz de doble entrada” (p.41).

La relación de utilizar una herramienta de evaluación en el contexto educativo, se asimila a utilizarla en la evaluación del desempeño de los individuos dentro de una organización, ya que las evaluaciones sirven para medir las competencias, así como también ayuda a definir indicadores actitudinales en ambas investigaciones, las ultimas se necesitan para medir el trabajo colectivo entre los empleados y de esa manera garantizar la segunda variable de esta investigación como lo es la calidad. (Frola & Velásquez, 2014)

Por otro lado, se encontró una investigación acerca de la evaluación del desempeño individual como una herramienta para la toma de decisiones, este estudio se publicó en el Correo Científico Médico de Holguín, revista dedicada a

las ciencias de la salud. La importancia que tiene el proceso de evaluación para reforzar el deber y el compromiso por desarrollar una superación permanente y práctica profesional con calidad y estos indicadores impactan en el mejoramiento de la calidad en los servicios.

El poseer un personal competente, capaz de prestar y generar servicios de excelencia, resulta una meta de cada organización, la evaluación del desempeño es un subsistema de gran importancia dentro de gestión de capital humano, al ser un mecanismo de control de resultados. (Pérez, Leyva Del Toro, Bajuelo, & Pérez, 2015)

En este estudio se evaluaron cuatro áreas de trabajo que abarcó, 61 empleados entre ellos directivos, se utilizaron técnicas como análisis documental, encuestas y observación. Así mismo, llegaron a la conclusión del 85% de satisfacción con la evaluación del desempeño individual, y de manera general las cuatro áreas manifestaron una mayor conformidad con el trabajo de la documentación como aspecto evaluado y resulta vital la evaluación del desempeño para las nuevas tendencias internacionales de forma que se pueda incidir sobre factores como el buen servicio y la satisfacción laboral. (Pérez, Leyva Del Toro, Bajuelo, & Pérez, 2015)

Este estudio permite hacer una comparación con el objeto de estudio de esta investigación, ya que evaluar el desempeño individual es de gran importancia para las empresas que buscan la excelencia, sobre todo en las organizaciones



prestadoras de servicios, al igual que el anterior estudio busca que a través de la herramienta de la evaluación se logre una calidad en el servicio.

En este estudio de caso es referente en la hotelería, este tipo de organizaciones es donde se deben destacar las competencias y la retroalimentación de los empleados ya que, con la variable de evaluación se pueda determinar si esta herramienta permite de manera favorable medir la calidad en el servicio que se está prestando y así lograr mejores resultados.

Por otro lado, con la conclusión anterior, la variable que se desea alcanzar con la evaluación del desempeño de manera positiva es la variable de calidad del servicio, se encontró un estudio para dar un enfoque referente a la variable calidad, con el nombre de; Calidad de servicio en la industria hotelera, revisión de la literatura. Santoma y Costa (2007) afirma: “El principal objetivo es determinar el avance en la investigación sobre la calidad del servicio en la hotelería y explorar la existencia sobre las principales características de gestión de establecimientos hoteleros que incidan directamente sobre la calidad de servicio” (p.1).

La metodología utilizada en esta investigación fue una revisión de literatura del período 1990-2007, que han proporcionado variedad de perspectivas y modelos respecto a la calidad del servicio en la hotelería. (Santoma & Costa, 2007)

Las principales conclusiones de esta investigación, la síntesis de la literatura, aporta que existen tres grupos de investigaciones respecto a la calidad del servicio, los que analizan el concepto desde un punto de vista teórico, los que se

centran en la gestión de la calidad total y los que buscan la medición de la calidad de servicio. (Santoma & Costa, 2007)

En otra investigación, realizada en la Universidad Autónoma de Sinaloa, que lleva por nombre, el capital humano y el servicio al cliente en una empresa hotelera de Mazatlán, Sinaloa, tiene como objetivo general afirma: "Realizar una evaluación del capital humano con el que cuenta la empresa hotelera y relacionarlo con la percepción del servicio por parte de los clientes" (Ceballos, 2015)

La metodología utilizada fue de enfoque mixto, llevando un estudio de caso, los instrumentos utilizados para comprobación de hipótesis, fueron encuestas para el personal operativo, con la finalidad de conocer las capacidades y aptitudes de los colaboradores, así como también, se realizó un análisis de los principales portales de internet y encuestas a los clientes del hotel para conocer la valoración sobre el capital humano y el servicio recibido durante su estancia. (Ceballos, 2015, pág. 8)

Las conclusiones de esta investigación, recae en la importancia que tiene el capital humano dentro de una organización, y referente a la hipótesis planteada, la empresa hotelera cuenta con el capital adecuado para proporcionar al cliente un servicio satisfactorio, ya que fue posible constatar como positivo el potencial que cuentan los empleados es elevado y esto les da una ventaja competitiva al hotel.

En conclusión con la investigación encontrada acerca de la calidad del servicio, es importante destacar que se utiliza enfoque mixto, tienen similitud con

las variables que se desea analizar, recae en la importancia que tienen los empleados en la organización y al momento de evaluar al personal se desea identificar resultados positivos para la obtención de la calidad en el servicio.

Estos estudios enfocados a la evaluación y a la calidad del servicio, tienen afinidad con el tema de esta investigación, por qué al momento de llevar a cabo la evaluación del desempeño se verá reflejado en el capital humano de la organización, como se desenvuelven después de la misma, mayor motivación, seguridad y de ser así, los clientes verán reflejado la calidad en el servicio al momento de vivir la experiencia en este caso en el hotel.

### **Teoría de las organizaciones.**

La teoría clásica formula una teoría de la organización con base en la administración como una ciencia, se restringe exclusivamente a la organización formal, se caracteriza por la división del trabajo, debe existir una coordinación que garantice la armonía del conjunto y la eficiencia de la organización. Chiavenato (2014) describe: “La organización como una entidad social, en la cual las personas interactúan entre sí para para alcanzar objetivos”.

Stoner (1994). Afirma: “La administración científica se preocupó por elevar la productividad de la fábrica y el trabajador individual, la teoría clásica de la organización surgió de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas”. (p. 38) Las organizaciones en esa época eran las fabricas con método sistematizados y los hombres trabajaban como maquinas.

Así mismo, con la definición de estos autores se puede llegar a concluir que la teoría de la organización se formuló con la finalidad para que las personas interactuaran entre sí, para alcanzar las metas y surge con la necesidad de entender organizaciones complejas, estas organizaciones están formadas por personas que llegarán a tener conflictos, es por ello se busca coordinar las tareas y dividir las entre las personas.

Hodge, Anthony y Gales (1998). Definen a la organización: "Como dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta en común" (p.11).

Así mismo, a lo que se refiere el autor es cómo la organización está compuesta por personas, la importancia que tiene el comprender y apreciar el componente humano y el trabajar con las personas para llegar algunas ocasiones a acuerdos se convierte en un sistema complejo. El trabajo entre dos personas se debe de tomar en cuenta algunos aspectos como, dividir el trabajo, tener conocimientos y habilidades especializadas.

Hodge et al. (1998) refieren una breve historia de la teoría de la organización, por ejemplo:

En la división del trabajo: Una de las primeras aportaciones fue la de Adam Smith, quien demostró que la importancia de la eficiencia resultante de la división y especialización del trabajo. Sus investigaciones establecieron las bases que posteriormente desarrollaron teóricos industriales como Max Weber y Frederick Taylor.

En relación a Weber y el modelo burocrático: Una de las contribuciones más influyentes fue la del sociólogo alemán Max Weber. Algunas de las características, son la división del trabajo, los puestos por jerarquía, los empleados se seleccionaban según su competencia técnica, el rendimiento individual estaba guiado por reglas escritas y controles y la función administrativa fue asumida por profesionales de carrera que trabajaban por un salario fijo.

En la Escuela clásica: En esta escuela encontramos dos enfoques distintos, Frederick W. Taylor, con su defensa de la racionalización del trabajo desde los niveles más básicos de la organización y por otro lado, Henry Fayol, que señalaba la importancia de la aplicación de un modelo racional para la alta dirección.

Por su parte, las Escuelas de relaciones humanas: El interés se centra principalmente en los grupos y procesos sociales en las organizaciones.

La Escuela contingente: Afirma las relaciones entre las características organizacionales son contingentes o dependientes del contexto.

Los Enfoques contemporáneos: se basan en la economía organizativa, en la teoría institucional, en los enfoques culturales y ecológicos. (p. 18-21)

En conclusión, en el contenido de la teoría de la organización, se puede apreciar, la definición de lo que es una organización, así como también, una reseña de los logros que ha obtenido esta teoría y con ello la definición que han proporcionado algunos autores como los antes mencionados sobre la misma, la

importancia que se tiene con esta teoría es que a partir de ella surgen otras escuelas que han sido de interés para la administración.

### **Teoría de las relaciones humanas.**

Munch y García (2014) afirman: "Los autores más sobresalientes que pertenecen a esta escuela son, Roberto Owen, precursor y primer escritor formal en el campo de la gerencia, Elton Mayo, psicólogo de profesión, con su teoría "del descubrimiento del hombre", resultado del experimento en Western Electric Company" (p. 252).

Esta teoría estudió la interacción social a efecto de explicar el comportamiento humano en las organizaciones.

Las relaciones humanas son las acciones y actitudes desarrolladas a partir de los contactos entre personas y grupos. Cada persona posee una personalidad propia y diferente, que influye en el comportamiento y en las actitudes de las demás personas con las que entra en contacto y por otro lado, también es influida por ellas (Chiavenato, 2014, p. 80).

Las personas tratan de adaptarse a los demás y a los grupos; quieren ser comprendidas, aceptadas y participar, con la intención de satisfacer sus intereses y aspiraciones personales. La comprensión de las relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados y crear un ambiente que aliente a cada persona a expresarse de manera libre y sana.

La administración encuentra todo lo relativo al comportamiento del hombre, de acuerdo con la naturaleza de éste, parte de dos bases fundamentales. La administración es hacer “a través de otros”, la manera como esos otros sientan, reaccionen y actúen determinará necesariamente las características de la administración.

El avance de las ciencias del hombre en los últimos tiempos ha sido tan grande que se ha hecho notar que se ha mejorado mucho más que en los últimos cinco lustros, que en todo el resto de la historia de la humanidad. (Reyes, 2010, pág. 130)

“Las organizaciones estaban formadas por personas que tenían papeles y responsabilidades que sobrepasaban las de su número de trabajo. (Hodge, 2003, pág. 23) Esto significa la importancia de que se distribuyan las responsabilidades para que las personas tengan mayor productividad.

Así mismo Munch y García (2014). Afirman que de esta investigación de la escuela de las relaciones humanas se obtuvieron las siguientes conclusiones: La primera, los factores influyen para elevar la moral de los trabajadores, son aspectos de tipo afectivo y social, como el reconocimiento, el ser escuchados por la gerencia, el formar parte del grupo de trabajo, en segundo lugar la productividad no sólo se relaciona con los incentivos y las relaciones de trabajo.

En tercer lugar, el tipo de supervisión es vital para la eficiencia, así como la solidaridad y la cohesión son de suma importancia para el desempeño del individuo en su trabajo. Este enfoque trata de desarrollar un concepto más

humano de naturaleza de la administración. El punto de vista "hombre-máquina" de la ingeniería es sustituido por el hombre que merece un trato de justicia y dignidad. (p.251)

En conclusión como parte de esta investigación, se busca evaluar al capital humano siendo este el elemento esencial de la organización, así mismo, al tomarlo en cuenta de cómo se siente en la organización, como es tratado en la misma, cómo considera su trato hacia los clientes y como ellos responden hacia la experiencia dentro del hotel, entre otras, esto va a determinar que tengan un mayor compromiso con la organización y por medio de la evaluación se espera que se mejore la calidad del servicio hacia el cliente.

### **Evaluación del desempeño.**

La evaluación del desempeño se sugiere forme parte de las organizaciones, ya que no se le da la debida importancia a esta herramienta, que puede servir en organizaciones donde cuentan con numerosos empleados y sobre todo en aquellas que son prestadoras de servicio. Frola y Valásquez (2014) afirman: "La evaluación del desempeño es el medio a través del cual los evaluados evidencian sus dominios tanto conceptual, como procedimental y actitudinal, de manera que el evaluador obtenga información que va sistematizando a través de las herramientas de calificación propias" (p.15).

Por otro lado Chiavenato (2002) afirma: "Es el proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo" (p. 198). Ambos autores



coinciden que sirve como herramienta para dar información acerca del empleado de lo que esperan de él para lograr los objetivos.

“Tiene impacto sobre el reclutamiento debido a que las decisiones de despido y promoción se fundan en consideraciones de desempeño, y en consecuencia vacantes que es necesario cubrir, son una función del proceso administrativo” (Miner, 1985, pág. 502). En base al autor citado, habla de la evaluación enfocada en el reclutamiento y vacantes a cubrir como un proceso administrativo que se desea seguir, determina como la evaluación tiene funciones en específico.

“La evaluación es, como sabemos una necesidad dialéctica de la gestión, no es posible gestionar racionalmente ni mejorar la gestión sin el conocimiento de lo que se está haciendo y se está logrando” (Moyado, 2010, pág. 116)

Un desempeño, según Frola y Velásquez (2014): “Es la movilización de recursos que un individuo realiza para resolver una necesidad con parámetros casi personales” (p.15). El desempeño como lo sugieren estos autores se basa en cómo los individuos utilizarán sus recursos y capacidades que les permitan medirse para la obtención de resultados óptimos.

Por otro lado Stephen y Coulter (2005) sugieren al desempeño: “Es el resultado final de una actividad, responsabilidades laborales en forma tan eficiente y eficaz como sea posible” (p.465). Estos autores afirman que un desempeño recae en las tareas que una persona realice en su trabajo, que se desenvuelva de la mejor manera y optimizando su tiempo y sus recursos para lograr mejores resultados.

### **Calidad del servicio.**

Las tendencias a la excelencia y calidad iniciaron en Japón después de la Segunda Guerra Mundial, sus principales autores son Ishikawa, Deming, Juran y Crosby, junto con las certificaciones de calidad ISO, como lo menciona Lourdes Münch (2014) en su libro administración de capital humano: "La calidad y las certificaciones se convirtieron en un requisito para las empresas y competir en el mercado mundial. (p. 150).

Para Gutiérrez (2014), "la calidad es el grado de adecuación de un producto al uso que desea darle el consumidor" (p.90). La calidad considero en base al autor, que no basta con mejorar procesos y ofrecer productos elaborados si no hay mercado para los productos, por eso la calidad se considera como factor de importancia para lograr competitividad que el producto o servicio respondan a las expectativas de los clientes, se puede definir calidad a partir de lo que el cliente necesita.

Por otro lado Arias (2010). Sugiere. "Conjunto de principios y métodos como parte de una estrategia integral que pretende movilizar toda una organización para una mejor satisfacción de las expectativas del cliente a un menor costo" (p.169). Se puede concluir en base lo que sugiere el autor, para llegar a una meta en común, se necesita de toda la organización y esto se puede lograr a través del objetivo de estudio que pretende, evaluar a los empleados para generar compromiso hacia la organización y retroalimentarlos.

Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra, aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, noda como resultados la propiedad de ninguno de los factores de producción. (Lovelock, Reynoso, D´Andrea, Huete, & Wirtz, 2011, pág. 4)

Los servicios son actividades económicas que crean el valor al producto y proporcionan beneficios a los clientes, asi como también, este sector de servicios son las responsables de incrementar nuevos empleos.

La calidad del servicio según Ramirez (2002): “La calidad del servicio es sinónimo de veracidad y seriedad en los compromisos; no debe ofrecerse lo que no se tiene, ni se debe dar mas o menos de lo ofertado”(p.46). Esto quiere decir que la calidad del servicio es de importancia para todas las organizaciones ya que puede generar lealtad de parte de los clientes hacia las empresas, si se tiene lo mas real de lo que se pretende ofrecer, aumenta los beneficios y reduce los resultados negativos.

### **Importancia.**

“La importancia de la calidad cobra mayor interés en el turismo, ya que la percepción de la calidad varía de un turista a otro, compara según sus vivencias y necesidades para elegir lo que piensa es lo mejor y más adaptable para el” (Ramírez, 2002, pág. 47)

Así mismo con la referencia anterior, se puede analizar que la empresa turística debe adoptar filosofía y criterios de calidad debido a las exigencias que los turistas demandan, ofreciendo excelentes servicios para poder competir en el mercado, siguiendo de cerca que es lo que se hace en otros lugares para estar a la vanguardia y retroalimentado corrigiendo y modificando las propias experiencias con los clientes.

De acuerdo a Lovelock, et al., la forma en como evalúan los clientes el desempeño del servicio se puede representar con las siguientes características.

Características de búsqueda: Los bienes físicos destacan las características principales que permiten a los clientes evaluar el producto antes de comprarlo, las características como el estilo, el color, la textura, el gusto y el sonido permiten a los posibles compradores probar, degustar o manejar el producto antes de su compra. Es importante anotar que la tecnología informática está creando un consumidor más informado y más exigente que adquiere mayor poder de cambio.

Características de experiencia: Estas son propiedades que no se pueden evaluar antes de la compra. Los clientes deben experimentar estas particularidades para saber lo que compraron, las vacaciones, los espectáculos en vivo, encuentros deportivos, y los restaurantes pertenecen a esta categoría. Aunque las personas examinen folletos e internet no podrán evaluar o sentir en realidad que lo experimenten. Cada persona interpreta o responde al mismo estímulo de diferentes maneras.

Características de credibilidad: Las características del resultado del servicio que los clientes encuentran imposibles de evaluar, incluso después de la compra y el consumo, se conocen como características de credibilidad, porque el cliente es obligado a confiar en que se proporcionaron ciertos beneficios aunque sea difícil documentarlos. .(p. 213)

Lo que se busca en este estudio es, como a través de los empleados, se va obtener una calidad en el servicio, un cliente para cualquier empresa, así como un empleado es fundamental, los clientes en el sector de servicio, en este caso un hotel, es difícil que se pueda medir la calidad, sin embargo, una forma es a través de la experiencia y ésta sólo se va a lograr cuando el cliente adquiere el servicio.

## **Aspectos metodológicos**

### **Metodología.**

El alcance de estudio va a depender de la estrategia de investigación, después de considerar el planteamiento del problema se puede incrementar el rumbo de la investigación, toda investigación deberá contener este elemento, así como el diseño del procedimiento y los componentes que se van a utilizar, estos corresponden a un estudio con un enfoque mixto de alcance exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo, en la práctica se pueden utilizar varios elementos de estos cuatro alcances.

El alcance de este estudio a utilizar es primeramente descriptivo, donde se pretende estudiar, recolectar y describir la información que se va analizar, se

busca estudiar el proceso de evaluación del desempeño que está establecido en el hotel para mejorar la calidad en el servicio que se ofrece, es por ello, que después de haber hecho una revisión literaria y de que el estudio sea factible y de llevar a cabo una investigación más completa se buscará un estudio explicativo, para conocer en qué condiciones se está llevando a cabo la evaluación del desempeño y el efecto de la misma con la variable de la calidad del servicio.

Hernández, Fernández y Baptista (2006) aseguran: "Las investigaciones explicativas son más estructuradas que los estudios de los demás alcances, e implican propósitos de alcance de exploración, descriptivo y correlacional, además proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia" (p.109).

Es por ello que la decisión de este alcance de los estudios en base a estos autores después de ser analizado el tema de investigación, se buscarán las respuestas de los métodos utilizados para la evaluación del desempeño del capital humano y su efecto en la calidad de servicio para determinar los resultados y se realice una posible propuesta para mejorar dicho proceso y se lleve a la excelencia en lo intangible como lo es el servicio. Los estudios de caso, como lo es esta investigación se va utilizar el método mixto, en este caso para obtener mejores resultados.

Así mismo, para los fines de esta investigación el estudio de caso resulta pertinente, a través de él se registra la conducta de las personas relacionadas con los colaboradores de la empresa y con los huéspedes. Así como también las

entrevistas que se realicen en un inicio al área de recursos humanos y jefes de mandos medios para que formen parte de los resultados y comparar sus creencias con las encuestas.

Es por ello que el estudio de caso sirvió de base para la teoría que ayudó a analizar y explicar los resultados del tema de la investigación y a elegir el método mixto para la comprobación de la teoría planteada; es por ello, donde se pretende realizar un diagnóstico de la evaluación del desempeño si se está llevando a cabo como los colaboradores y huéspedes desean y en base a los métodos y los resultados que se arrojen llevar a una mejora; estos resultados pudieran fortalecer a otras empresas del mismo giro.

### **Diseño de la investigación.**

El diseño de investigación para la aplicación de este estudio lo define Hernández *et al.* (2007) al afirmar: “El diseño es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (p. 158). Para el desarrollo del presente trabajo, se va utilizar el método mixto, en este caso para obtener los resultados deseados, Hernández, Fernández y Pilar (2006) afirman: “La investigación mixta es un nuevo enfoque e implica combinar métodos cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio” (p.31).

### **Observación.**

La observación es el método de recolección de datos que consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones

observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías. (Hernández, Fernández, & Pilar, 2006, pág. 260). El método de la observación se lleva a cabo en la naturaleza del mismo lugar donde se observa al individuo desde su área de trabajo.

El método de observación se realizó con los acercamientos hacia el hotel, se pretende analizar a los jefes de cada área de servicio en su jornada de trabajo, en las 8 áreas correspondientes, ama de llaves, gerencia de ventas, mantenimiento, banquetes, gerencia terraza, gerencia del grill, capital humano, gerente de servicio al huésped.

### **Entrevista.**

La entrevista es una conversación entre dos o más personas con el fin de obtener una información o una opinión, o bien para conocer la personalidad de alguien. (Lara, 2013, pág. 11). Estas entrevistas se aplicarán de la misma manera para los empleados de cada área de servicio con el fin de conocer y retroalimentar su opinión acerca de evaluación del desempeño que se les brinda en el hotel, si se encuentran motivados, en sus puestos, en sus salarios, valorados, si tienen compromiso hacia la organización, si creen se realiza en tiempo y forma la evaluación, si se sienten satisfechos con las evaluaciones y con el servicio que brindan ellos mismos y el hotel en general.

Así mismo la entrevista que se aplicará será una entrevista estructura, según Lara (2013) afirma: "La entrevista estructurada también llamada formal se caracteriza por estar rígidamente estandarizada, se plantean idénticas preguntas,



en el mismo orden a cada participante, que deben escoger una respuesta entre dos, o más alternativas que se les ofrecen” (p.12).

### **Encuesta.**

La encuesta se usa para conocer la opinión de un determinado grupo de personas con respecto a un tema que define el investigador. (Castañeda, 2011, pág. 145). La encuesta va dirigida a los clientes ya que la opinión de los mismos es de importancia, ellos valorarán la calidad en el servicio, se realizarán preguntas relacionados con los servicios que se ofrecen en el hotel, respecto a la calidad de la atención de los empleados, esta información la brindará el hotel, ya que a cada huésped que visitó las instalaciones le llega a su correo electrónico una encuesta de servicio prestado.

### **Sitio Web.**

Se complementará con la información del sitio web TripAdvisor.com.mx, donde los usuarios de servicios turísticos comentan sus experiencias sobre las instalaciones, productos y sobre todo el servicio, siendo una de las plataformas más importantes a nivel mundial, esto con la finalidad de comparar los comentarios que se citaron en principio de la investigación que dio sostén a algunas de las inconformidades que se prestaron del servicio

### **Resultados preliminares**

El hotel caso de estudio de esta investigación, es una empresa mexicana y fundada en Baja California. La historia se remonta al año de 1966 de la apertura

del Hotel Lucerna Mexicali dando inicio a la cadena de Hoteles por el fundador Don José Encarnación Kabande Dabdub, un hombre visionario y emprendedor, en 1980 apertura de hotel en Tijuana, en 1987 en ciudad Juárez, en el año 2000 se hizo la apertura en la ciudad de Culiacán.

El hotel cuenta con una buena ubicación, dentro del área de mayor esparcimiento y crecimiento económico del destino, el Desarrollo Urbano Tres Ríos, cuenta con 142 habitaciones y suites, exclusivo club, restaurante La terraza, lobby bar El Pórtico, centro de negocios, salones para congresos, convenciones, juntas y conferencias, alberca, gimnasio, tienda de regalos e internet inalámbrico y próximamente seguirá la cadena del hotel con la apertura en la ciudad de Hermosillo.

La situación que presenta el caso de estudio es la evaluación del desempeño, el hotel es catalogado por la calidad en las atenciones que se ofrece, sin embargo, se han presentado situaciones en la calidad de las áreas de servicio, donde se pretende analizar desde el área de recursos humanos con colaboración de jefes inmediatos, este sistema de evaluación se maneja de manera sistematizada y al llevar a cabo este proceso surgen factores que determinan el desempeño del empleado, la inseguridad, la falta de interés, hasta el abandono del puesto.

Esta situación es causa del desconocimiento de la importancia que tiene la evaluación para obtener aún, mejores resultados, la insatisfacción del empleado causa que es una causa para que no preste atención en sus labores y repercuta en la calidad del servicio, con los acercamientos al área de recursos humanos se

determinó la problemática con las actitudes hacia el servicio al cliente y en el mes de abril se reportó públicamente. “Necesitan mejorar su servicio y brindar mejor atención al cliente” (TripAdvisor, 2016).

La persona encargada del departamento de capital humano, coordina el proceso con los jefes de cada área para determinar la evaluación de sus subordinados, en este estudio se hará el enfoque en departamentos referentes al servicio, que es lo que se pretende alcanzar, Gibson (como se citó en Pérez, 2009) afirma: “La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro”.

La idea implica brindar retroalimentación al empleado y conocer su potencial de desarrollo alcanzar en conjunto los objetivos que se te pretenden llegar, una evaluación periódica va llevar a cabo un mejor control de las labores de los empleados y de sus resultados, para brindar las capacitaciones que requieran, determinar compensaciones, detectar causas o situaciones personales que puedan intervenir en el desempeño laboral y a través de ello se busca mejorar para brindar un mejor servicio al cliente.

La problemática presentada pretende ser analizada para encontrar posibles alternativas, porque, de no ser atendida puede traer consecuencias de importancia hacia la empresa; las personas siendo el elemento primordial en las organizaciones en la actualidad, presentan inconformidades en las evaluaciones con sus jefes inmediatos y con la persona encargada de recursos humanos.

El capital humano necesita retroalimentación y estar verificando si se están cumpliendo con los objetivos que la empresa desea y el compromiso hacia la misma, uno de ellos y el considerado importante para el hotel, es el servicio prestado, de tal manera de no atenderse la situación puede bajar los niveles de huéspedes y los niveles de calidad, que es por lo que se distingue el hotel.

### **Resultados y conclusiones preliminares.**

En base a los acercamientos a la organización, se ha podido observar que el capital humano tiene comportamientos que reflejan la insatisfacción del desempeño al momento de prestar un servicio ya que, la persona encargada de recursos humanos al momento de aplicar las evaluaciones personalmente y por medio de las encuestas de satisfacción laboral, lo han expresado sus empleados.

Así como también, los jefes de cada área consideran que la evaluación que se está llevando a cabo los empleados se sienten muy comprometidos desde la inducción hasta las evaluaciones constantes ya que, se les hace firmar compromisos que en ocasiones al momento de tener más comunicación con el jefe inmediato lo han expresado.

En las encuestas realizadas a los huéspedes que se envían por correo, se llegó a la conclusión que los huéspedes que visitan el hotel con mayor frecuencia exponen que el servicio meses acá se ha visto deficiente y que se necesita mejorarlo, así como también en la página de internet TripAdvisor se hicieron notar comentarios donde se ve afectada la calidad en el servicio.

La empresa considera que tiene un mayor compromiso para atender la insatisfacción de los mismos empleados para que se sientan más motivados y que esto se refleje en los comentarios que los huéspedes expresan en las encuestas de satisfacción al servicio y en el sitio web.

## Referencias

- Accenture. (Noviembre de 2012). *Accenture, su logro y alto desempeño*. Obtenido de [https://www.accenture.com/t20150625T061404\\_\\_w\\_\\_/mx-es/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/es-la/PDF/Accenture-Estudio-Mexico-Hacia-Alto-Desempeno-II.pdf](https://www.accenture.com/t20150625T061404__w__/mx-es/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/es-la/PDF/Accenture-Estudio-Mexico-Hacia-Alto-Desempeno-II.pdf)
- Arias, G. F., & Heredia, E. V. (2010). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. Distrito Federal: Trillas.
- Barajas, M. J. (2005). *Curso introductorio a la administración*. México: Trillas.
- Benavides, J. P. (2005). *Administración*. Distrito federal: Mc Graw Hill.
- Bernal, C. A., & Hernán, S. (2013). *Proceso administrativo para la organizaciones del siglo XXI*. Bogotá: Pearson.
- Castañeda, J. J. (2011). *Metología de la investigación*. Distrito Federal: McGraw-Hill.
- Ceballos, Á. T. (2015). *El capital humano y el servicio al cliente en una empresa hotelera de Mazatlan, Sinaloa*. Culiacán.
- Cereceres Gutiérrez, L., Borboa Quintero, M. d., del Castillo Carranza, O., & Rodríguez Peñuelas, M. A. (2005). *La toma de decisiones en la empresa sinaloense*. Culiacán: Once ríos editores.
- Certo, C. S. (2001). *Administración moderna* (Octava edición ed.). Bogota: Prentice Hall.
- Curzio, L. (1998). *Toma de decisiones* (Primera edición ed.). México, Distrito Federal, México: Instituto Federal Electoral.
- Da Silva, R. O. (2001). *Teoría de la administración*. D.F: Thomson.

- De la Parra, E. (2006). *Guía práctica para lograr calidad en el servicio*. D.F: ISEF.
- Dolan, V. J. (2007). *La Gestión de Recursos Humanos* (Tercera ed.). España: McGraw-Hill.
- Fernández, A. J. (2002). *El proceso administrativo*. México: Diana.
- Frola, P., & Velásquez, J. (2014). *La evaluación del desempeño en el contexto educativo* (Primera ed.). Distrito Federal: Frovel Educación.
- Gil, H., & José, P. (s.f.). *Economía*. Obtenido de ApuntesProfesores.pdf: <http://users.alliedmods.net/~faluco/apuntespak/4A/Economia-ApuntesProfesores.pdf>
- Griffin, R. W. (2011). *Administración* (Décima edición ed.). México: CEGAGE.
- Gurría, D.-B. (2010). *Introducción al turismo*. México: Trillas.
- Gutiérrez, M. (2014). *Administrar para la calidad: conceptos administrativos del control total de calidad*. Distrito Federal: Limusa.
- Harraca, M. (16 de Abril de 2016). *CODESIN*. Obtenido de <http://codesin.mx/news/culiacan-con-potencial-para-el-turismo-de-negocios/>
- Havard, B. (2001). *Métodos de evaluación del rendimiento*. Barcelona: The sunday times.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Decima ed.). Thomson.
- Hernández, R., Fernández, C., & Pilar, B. (2006). *Metodología de la investigación*. D.F: McGraw-Hill.

- Hernández, y. R., & Palafox, D. A. (2012). *Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales, estrategias para la competitividad* (Tercera ed.). Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Black Stewart, J., & Porter, L. W. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Hodge, B. A. (2003). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global* (Decimocuarta edición ed.). Perú: Mc Graw Hill.
- Lara, M. E. (2013). *Fundamentos de investigación*. Distrito Federal: Alfaomega.
- López, M. (2013). Importancia de La Calidad del Servicio al Cliente. *Buzón de Pacioli*, 21.
- López, R. (17 de Marzo de 2016). *El economista*. Obtenido de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2016/03/17/crecio-95-turismo-mexico-sectur>
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., Huete, L., & Wirtz, J. (2011). *Administración de servicios: Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios*. Distrito Federal: Pearson.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2005). *Liderazgo*. México: Thomson.
- Martínez, T. (10 de 02 de 2016). Ingresos turísticos en 2015 rompen récord. *El financiero*.



- Mejía, C. Y. (2012). *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales: Estudio realizado con agentes de servicio telefónico en la ciudad de Quetzaltenango*. Quetzaltenango.
- Mercado, S. (2001). *Administración Aplicada*. México: Limusa.
- Miguel, R. (30 de Marzo de 2016). *El universal*. Obtenido de <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/economia/2016/03/30/registro-a-economia-mexicana-su-mejor-arranque-en-10-anos>
- Miner, J. B. (1985). *El proceso administrativo*. Distrito Federal: C.E.C.S.A.
- Mochón, F. (2004). *Economía y turismo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Morales, R. (1 de Diciembre de 2008). *Tendencias estratégicas*. Obtenido de [http://www.tendencias21.net/La-baja-calidad-del-servicio-hace-perder-mas-clientes-que-el-precio\\_a2791.html](http://www.tendencias21.net/La-baja-calidad-del-servicio-hace-perder-mas-clientes-que-el-precio_a2791.html)
- Moyado, F. (2010). *Gestión de calidad* (2010 ed.). Distrito Federal: Siglo XXI .
- Munch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedr* (Primera edición ed.). México: Pearson.
- Münch, L., & García, J. (2014). *Fundamentos de administración*. D.F: trillas.
- O. da Silva, R. (2001). *Teorías de la administración*. D.F: Thomson.
- Organización Mundial del Turismo. (2015). *unwto*. Obtenido de <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>
- Pérez, A. (2009). *Repositorio digital*. Obtenido de <http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/5384/50-51-2.pdf?sequence=2>

- Pérez, C. R., Leyva Del Toro, C., Bajuelo, P. A., & Pérez, G. T. (23 de Octubre de 2015). *SCIELO*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/ccm/v19n4/ccm13415.pdf>
- Ramírez, C. C. (2002). *Calidad total en las empresas turísticas*. Distrito Federal: Trillas.
- Ramirez, J. M. (2007). *Administración*. D.F: Serie Verde.
- Reyes, A. (2010). *Administración Moderna*. D.F: Limusa.
- Ríos, A. (1990). *Orígenes y perspectivas de la administración*. D.F: Trillas.
- Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de administración*. Naucalpan de Juárez: Pearson Prentice Hall.
- Rodas, C. A., & Arroyo, J. F. (2009). *Administración Básica*. D.F: Limusa.
- Santoma, R., & Costa, G. (2007). *Esade.edu*. Obtenido de <http://www.esade.edu/cedit2007/pdfs/papers/pdf9.pdf>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: JOSSEY-BASS.
- Scowsill, D. (2016). *Hosteltur*. Obtenido de [http://www.hosteltur.com/115634\\_turismo-genero-72-millones-nuevos-empleos-mundo-2015.html](http://www.hosteltur.com/115634_turismo-genero-72-millones-nuevos-empleos-mundo-2015.html)
- SECTUR. (15 de Febrero de 2015). *El Financiero*. Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/mexico-alcanza-record-de-divisas-por-turismo-internacional-en-2014.html>
- Spendolini. (1994). *Benchmarking*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

- Stephen, R. P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Stoner, J. A., & Freeman, E. R. (1994). *Administración*. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall.
- Terry, G. R., & Franklin, S. G. (2007). *Principios de administración*. México: Patria.
- TripAdvisor. (Abril de 2016). *TripAdvisor México*. Obtenido de [https://www.tripadvisor.com.mx/ShowUserReviews-g150781-d185341-r363434480-Hotel\\_Lucerna\\_Culiacan-Culiacan\\_Pacific\\_Coast.html#REVIEWS](https://www.tripadvisor.com.mx/ShowUserReviews-g150781-d185341-r363434480-Hotel_Lucerna_Culiacan-Culiacan_Pacific_Coast.html#REVIEWS)
- Tschohl, J. (2006). *Servicio al cliente, el arma secreta de la empresa que alcanza excelencia*. D.F: Pax México.
- Velázquez, C. (2 de Febrero de 2016). *El financiero* . Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/turismo-en-sinaloa-alcanza-maximo-historico.html>
- World Travel & Tourism Council. (5 de Junio de 2015). *Hosteltur*. Obtenido de [http://www.hosteltur.com/111389\\_turismo-genera-98-economia-mundial.html](http://www.hosteltur.com/111389_turismo-genera-98-economia-mundial.html)



# El análisis de recursos y capacidades del capital humano como estrategia de mejora en la toma de decisiones en la empresa culiacanense

Luis Alfredo González Barros<sup>1</sup>

Rocío Anahí Ramírez Rivera<sup>2</sup>

## Resumen

El siguiente trabajo, tiene por objetivos, primeramente, fundamentar los componentes del análisis de recursos y capacidades del capital humano en la organización culiacanense, consecuentemente, analizar las estrategias que se han implementado para la mejora de toma de decisiones y por último, pero no menos importante, examinar las prácticas y herramientas de toma de decisiones que sustentan la utilización del análisis de recursos y capacidades del capital humano como estrategia de mejora en la empresa culiacanense. En el aspecto del sujeto de estudio, es una empresa de la ciudad de Culiacán, Sinaloa, México. El método a emplearse en ésta investigación será del tipo cualitativo, modo en el cual se producen datos descriptivos, por medio de los relatos de las personas, sea de manera hablada o escrita y también, por la conducta de la observación, los instrumentos de medición, primeramente, será el de la observación, sucesivamente, la aplicación de entrevistas y en la recolección de datos, se usará el Dyane 4, con el propósito de analizar y dar resultado a los análisis que devengan. En los hallazgos principales, no se cuenta con evidencia aún, ya que la investigación apenas está en inicio y como conclusión, éste trabajo busca ser un ejemplo dentro de los pasos, por el cual, el encargado de Recursos Humanos, el Gerente o Dueño de una empresa, sepa que acciones tomar al momento de tener éste tipo de situaciones dentro de su organización.

**Palabras clave:** Perspectivas de análisis, estrategias competitivas; modelo de las cinco fuerzas; procesos de toma de decisión; tipos de toma de decisión.

---

<sup>1</sup> [barros1990@hotmail.com](mailto:barros1990@hotmail.com) Nacionalidad: Mexicana Universidad Autónoma de Sinaloa .Boulevard Universitarios y Avenida de las Américas, Módulo IV, Ciudad Universitaria, Culiacán, Sinaloa, México.(667)7160303, 7160305 y 7520039

<sup>2</sup> [anahi.ramirezr@hotmail.com](mailto:anahi.ramirezr@hotmail.com) Nacionalidad: Mexicana Universidad Autónoma de Sinaloa .Boulevard Universitarios y Avenida de las Américas, Módulo IV, Ciudad Universitaria, Culiacán, Sinaloa, México.(667)7160303, 7160305 y 7520039

## Introducción

La última crisis económica, que inició en el año de 2008 y que sigue latente en nuestros días fue causada mediante fallos en la regulación económica (Financial Crisis Inquiry Commission, 2011), la cantidad inigualable de delitos perpetrados por las instituciones financieras y bancarias, como problema central de la crisis (Zaiat, 2015), una mejora de precios de materias primas, pero debido a una demanda mayor de las mismas, aunado a que hay un mercado mundial más competitivo, una sobrevalorización de los productos -especulación en pocas palabras- además, se derivaron otras crisis, como la alimentaria, energética, crediticia, hipotecaria, entre otras.

Posteriormente, debido a que los gobiernos tuvieron que realizar diversos rescates financieros para salvar empresas financieras y bancarias, como no financieras también, ante una posible quiebra, dicha crisis económica se derivó en otra, en crisis de deuda soberana, debido a la gran aportación del gobierno de dinero público a dichas entidades y los pocos ingresos en recaudación fiscal, algunos gobiernos aplicaron medidas de austeridad que implicaron recortes presupuestales en programas de desarrollo, de fomento, asistenciales y sociales, provocando baja actividad económica, poca producción, malestar social y aumento de pobreza general en el mundo.

Para el caso de nuestro país, México, llegó la crisis también y la situación que se presentó y al día de hoy sigue vigente, una alta dependencia de la economía en su comercio exterior con los Estados Unidos, país originario de donde se

desembocó la crisis, además nuestro país presenta desde hace años pocos avances en producción, sigue estando la corrupción en el gobierno, en los tres niveles de gobierno y una concentración de riqueza nacional muy exclusiva, como también una continua caída de remesas internacionales, producto de la desaceleración de la economía estadounidense que tuvo en ése tiempo.

Presentó desempleo en el mes de enero del año de 2008 en un 4% (Index Mundi, 2016), actualmente presenta un desempleo del 4.1% (El Financiero, 2016), por lo tanto, no lo ha resuelto.

Por otro lado, con el paso de la crisis y de diversas estrategias para combatir los problemas que acaecen en nuestro país en éste ámbito que se han explicado, en materia legal, el gobierno del Presidente Enrique Peña Nieto presentó una serie de reformas estructurales, las más importantes, para efecto de la problemática que se está abordando, es la reforma financiera y hacendaria.

La primera, que fue publicada el 9 de enero de 2014 en el Diario Oficial de la Federación, busca dar el impulso al sector bancario y de ahorro en México, tiene como objetivos fomentar el crédito a través de la banca de desarrollo, incrementar la competencia en el sector financiero, ampliar el crédito de las instituciones financieras privadas y asegurar a su vez la solidez y prudencia del sector financiero en su conjunto (CNNExpansión, 2014)

La segunda reforma, la hacendaria, publicada el 11 de diciembre de 2013 y puesta en vigor a partir del 1 de enero de 2014, tiene el objetivo de obtener una mayor y más efectiva recaudación fiscal, aplicando de manera general el Impuesto

al Valor Agregado (IVA) en productos diversos y actividades que no se gravaban antes y la eliminación de dos impuestos, el Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU) y el Impuesto sobre Depósitos en Efectivo (IDE), también Gravar mediante un Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) el consumo de bebidas y alimentos con alto contenido calórico y aplicar un impuesto del 10% en utilidades obtenidas por especulación en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) (García, 2013).

Entrando más a fondo, para el Estado de Sinaloa, la crisis económica también impactó de manera negativa y se puede reflejar, de manera relativa, de dos casos evidenciales, la primera, por medio de las limitaciones presupuestales y las prioridades en las que el gobierno estatal año con año viene haciendo.

Iniciando desde el año 2008, Sinaloa recibió de gobierno federal como concepto de presupuesto un total de \$22,640,565,880.00(Gobierno del Estado de Sinaloa, 2007, pág. 2), al siguiente, el 2009, recibió un total de \$27,871,298,386.00(Gobierno del Estado de Sinaloa, 2008, pág. 2), en 2010 \$29,949,361,176.00(Gobierno del Estado de Sinaloa, 2009, pág. 2), en el 2011 \$32,390,377,678.00(Gobierno del Estado de Sinaloa, 2010, pág. 2), al siguiente año, del 2012, recibió \$36,900,821,027.00(Gobierno del Estado de Sinaloa, 2011, pág. 2), en el año de 2013 recibió \$38,371,953,469.00(Gobierno del Estado de Sinaloa, 2012, pág. 2), en 2014 \$39,637,098,058.00(Gobierno del Estado de Sinaloa, 2013, pág. 2), en 2015 \$43,130,436,529.00(Gobierno del Estado de Sinaloa, 2014, pág. 2) y en éste año 2016, recibió del gobierno federal un total de \$44,364,458,443.00(Gobierno del Estado de Sinaloa, 2015, pág. 2).



A la manera más lógica, Sinaloa año con año recibe más aportación, pero al momento de ver la repartición de éstos presupuestos aporta más a otras áreas que a las que se ocupan necesaria, como es evidente, nuestro estado es un importante productor agrícola, por ende, se lleva la mayor parte del presupuesto para su mantenimiento y desarrollo en agricultura y demás actividades del sector primario, pero deja mal parados en ocasiones a otras áreas como, Salud, Educación y Desarrollo Económico, donde ésta última y aquí sería el segundo ejemplo de caso evidencial, es importante debido a que se tiene que impulsar los proyectos de negocios de los emprendedores, que quieren hacer ver realidad su sueño de tener su negocio.

Si se diera más presupuesto y claro, que se evidencie en que si se está dando resultados, porque hay otro punto, que es la corrupción, donde ciertas áreas se destina las cantidades, pero éstas no son aplicadas en mayoría debido a manejos poco transparentes de la gente o grupo de personas que se encargan de destinar dichos fondos, para regresar al punto donde estábamos, si las áreas donde se ocupa más presupuesto, que si se apliquen y hay éxito en los proyectos de negocio, la actividad económica del estado mejora y hay más flujo de dinero como también un flujo de comercio más dinámico.

Y en el caso de Culiacán, éste Municipio, además de ser unos de los más importantes del Estado de Sinaloa, es la capital de dicho estado, la crisis impactó de manera muy negativa debido a dos casos, la primera, que tiene mucha relación como se explicó en el tema de Sinaloa, pues es el poco apoyo ó bajo nivel de emprendedurismo como de ineficientes estrategias de desarrollo económico en el

municipio, debido a que las condicionantes que acaecen y que una de ellas es también la cuestión presupuestal del municipio y aquí sería el segundo caso de evidencia, también, con mucha relación como se explicó en el caso del estado.

Si hacemos retrospectiva de los años en que el municipio recibió su participación presupuestal veremos que en el año de 2008 recibió un total de \$444,522,755.00 (2007, p.33), luego, para el año de 2009 recibió \$601,009,849.00 (2008, p.44), en el año de 2010 \$640,404,037.00 (2009, p.46), en 2011 \$707,055,000.00 (2010, p.55), en el 2012 \$830,005,852.00 (2011, p.63), en el 2013 recibió un total de \$927,468,459.00 (2012, p.129), en 2014 recibe \$925,903,991.00 (2013, p.32), en el 2015 \$987,964,212.00 (2014, p.113) y en el año de 2016 tiene un total recibido de \$1,060,348,380.00 (2015, p.118)

Viendo éstas cifras, el Municipio de Culiacán es uno de los más favorecidos cada año, a excepción del presupuesto del año 2014, pero en el resto de años es evidente el aumento paulatino, por lo tanto, retomando la línea, se recibe mucho, pero al momento de repartirlo en las áreas vemos que se le da prioridad a otras áreas que a otras que si ocupan, por lo tanto, especificando a cual ó cuales si se ocupan son los programas de apoyo a los emprendedores, que al final no son exitosas como se piensa, es una forma de paliar el problema en el momento.

Ante todo éste bagaje de información y datos numéricos, unas empresas triunfan y otras no, el campo de conocimiento de la gestión y en particular de la estrategia, ha generado conceptos y marcos teóricos para tratar de avanzar en su respuesta, la cual sigue en evolución, dada la complejidad y la acelerada

turbulencia en la que se mueven los mercados. Los elementos que intervienen en la estrategia de éxito son la definición del propósito y de los objetivos empresariales, el conocimiento profundo del entorno competitivo y la valoración objetiva de recursos, proceso que puede ser también implementado a nivel personal.

Las dos grandes perspectivas en que se ha desarrollado la estrategia como búsqueda de fuentes de la rentabilidad empresarial, son, de un lado, las provenientes del entorno competitivo; en segundo lugar, la que corresponde a la organización misma y a los recursos y capacidades en los que se basa el logro de ventajas competitivas, por lo tanto las empresas analizan cuáles son los principales criterios y los utilizan para evaluar el potencial de generación de beneficios de los recursos y capacidades de la empresa(Cardona, 2011, pág. 115).

Para lograr dichas evaluaciones, los recursos estratégicos de la empresa deben ser heterogéneos y cumplir con las propiedades de ser valiosos, escasos y difíciles de imitar o de sustituir, criterios que se relacionan con el desarrollo y la sostenibilidad de las ventajas competitivas que anteriormente se explicó en el trabajo de Raúl Armando Cardona (2011, pág. 115).

La estructura del trabajo del análisis de recursos y capacidades debe de estar compuesta de la siguiente manera (Cardona, 2011, págs. 115-116):

1. Revisión de los constructos de la estrategia.

2. Analizar las características de los recursos estratégicos y el proceso para identificar y valorar su potencial de generación de beneficios y de lograr ventajas competitivas sostenibles, mostrándose la relación de los recursos y capacidades con los activos intangibles de la empresa.
3. Integrar los recursos y capacidades definidos por la empresa en un proceso de planeación financiera, el cual debe asegurar los recursos financieros para la ejecución de la estrategia.

Cabe destacar también que, en el mundo, nuestro país, nuestro estado y nuestro municipio, las PyMES (Pequeñas y Medianas Empresas) luchan por sobrevivir frente a las grandes corporaciones con tecnología y recursos muy superiores que no poseen, pero debemos enfatizar que el capital humano es una parte muy importante en la operatividad y desarrollo, que, junto con el estilo de liderazgo del directivo, gerente o dueño, estos conforman la estructura que orienta y conduce a la organización hacia la meta u objetivo deseados, tomando como referencia los planes de la misma, sea en tiempos de crisis o de bonanza, es por ello que pequeños detalles hacen la diferencia en una o en otra empresa.

Por lo tanto, hablar del capital humano en las organizaciones sobre su mejora, implica muchos procesos que se explicaran en éste trabajo, a continuación, se presenta la interrogante central: ¿Cuáles son los elementos, criterios y medidas que dan sustento a la utilización del análisis de recursos y capacidades del capital humano como estrategia de mejora para la toma de decisiones en la empresa culiacanense?

Las dimensiones de estudio son el análisis de recursos y capacidades, la estrategia y por último, pero no menos importante, la toma de decisiones.

También, se presentan las interrogantes específicas, a partir de las dimensiones:

1. ¿Cuáles son los elementos que identifican el análisis de recursos y capacidades del capital humano la organización culiacanense?
2. ¿Qué estrategias se han implementado para la mejora de la toma de decisiones en la empresa culiacanense?
3. ¿Cuáles son las prácticas y herramientas de toma de decisiones que sustentan la utilización del análisis de recursos y capacidades del capital humano como estrategia de mejora?

El objetivo general de esta investigación es el siguiente: analizar los elementos, criterios y medidas que han dado sustento a la utilización del análisis de recursos y capacidades del capital humano como estrategia de mejora en la toma de decisiones en la empresa culiacanense.

Los objetivos específicos a su vez son:

1. Fundamentar los componentes del análisis de recursos y capacidades del capital humano en la empresa culiacanense.
2. Analizar las estrategias que se han implementado para la mejora de toma de decisiones en la empresa culiacanense.

3. Examinar las prácticas y herramientas de toma de decisiones que sustentan la utilización del análisis de recursos y capacidades del capital humano como estrategia de mejora en la empresa culiacanense.

La hipótesis de esta investigación es: el análisis de recursos y capacidades del capital humano es utilizado como estrategia que coadyuva a mejorar la toma de decisiones de la empresa culiacanense.

La importancia de ésta investigación es debido a que se pretende exponer el análisis que la empresa haga en materia de sus recursos tangibles, en éste caso el capital humano, para contratar a la persona en un determinado puesto que la organización oferta, es preciso explicar que dicho análisis del capital humano, primeramente, debe de ser en el interior de la empresa, ya que se ahorra dinero y tiempo y segundo, si no se cuenta con capital humano adecuado para el puesto dentro de la empresa, se busca desde afuera un individuo con las habilidades y características que la empresa ocupa, es importante señalar que dicho análisis lo realiza el gerente, dueño ó encargado de la organización con ayuda del Coordinador de Recursos Humanos ó un símil que la empresa tenga, para tener más elementos al momento de decidir por dicha persona idónea.

El beneficiado, pues en primer lugar, sería la empresa, ya que tendría, a partir de ésta investigación, un panorama más claro de cómo será hacer cierto proceso o acción, que en éste caso son las dimensiones en las cuales el gerente, dueño o encargado de la empresa pondrá a cabo un esquema de análisis de su recurso humano y por lo tanto tener una elección final a través de la toma de decisiones y

en segundo lugar, sería el alumno y/o investigador, ya que se adentrará en el mundo de la metodología y la investigación, recabará información, datos, toda evidencia que sea sustancial para su trabajo, comprobará su hipótesis, de lo que surja, luego ser presentada como tesis, ante un Jurado calificador para obtener el grado de Maestro en Ciencias.

Se necesita saber lo que se describe o demuestra en éste trabajo por medio de tres cosas, lo primero, ver cuáles son los factores que vinculan el análisis de recursos y capacidades del capital humano, en segundo lugar, las estrategias que se han aplicado para una mejor decisión y en tercer y último lugar, las prácticas y herramientas de toma de decisiones que demuestran la utilización del análisis de recursos y capacidades del capital humano como estrategia de mejora.

### **Aspectos metodológicos**

El método empleado en éste estudio de caso será de la forma cualitativa, es el modo de investigación que produce datos descriptivos, las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable (Taylor & Bogdan, 1994, págs. 19-20).

Además, el método cualitativo, de acuerdo a Hernández Sampieri et al. (2010, p.7), se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de datos, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante y después de la recolección y análisis de datos.

A su vez, el alcance de estudio de éste trabajo será descriptivo, es un estudio que busca especificar propiedades, características y perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 80).

Además, podemos incluir otro término de éste tipo de estudio, en que está centrado en relatar las características definitorias del caso investigado (Rodríguez Peñuelas, 2010, pág. 82).

En pocas palabras, retomando a Hernández Sampieri et al., en el alcance descriptivo pretenden medir o recoger información de manera independiente ó conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan éstas (2010, p.80).

Este estudio se llevará a cabo en una empresa de la ciudad de Culiacán, Sinaloa, México, por lo que se trata de un estudio de caso y por lo tanto va a tener ciertas limitantes en cuanto al aporte, especificando, por parte de la empresa a investigar, que nos puede facilitar de información, sea gráfica, física, verbal, de cualquier formato vaya la redundancia.

Luego, como todo estudio de caso, tiene características de acuerdo al tiempo, debido a que las organizaciones, cualquiera, porque no está nadie exenta, pues no son estáticas y por lo tanto cambian constante y continuamente de lugar.



## Diseño de investigación

La investigación se llevará a cabo, primeramente, por medio de la observación, luego, por medio de entrevistas con los actores vinculados a la investigación y por último, pero no menos importante, con la obtención de documentos que la organización nos proporcione y luego analizarse, por medio del programa estadístico DyANE versión 4, para dar respuesta con los resultados que son necesarios e importantes en ésta investigación.

A manera de descripción general, la tesis comprenderá de cinco capítulos, pero, de momento son dos los capítulos realizados, el primero, de contextualización y planteamiento del problema, explica los temas de antecedentes o contexto histórico, la importancia de la investigación como también abordar en los objetivos, tanto general como específicos, saber el alcance de estudio que se tiene, la descripción breve del método a emplearse en la investigación, la hipótesis a presentar y el alcance y limitaciones del estudio que se puedan suscitar.

El segundo capítulo es el de marco teórico y conceptual, donde se describe y analiza los estudios realizados en relación al objeto de estudio, se realiza los hallazgos importantes y los métodos empleados para comprender mejor el contexto, también se estudia a las poblaciones, los resultados adyacentes y las dudas que se tengan, en pocas palabras, se desarrolla el marco conceptual donde se interpretarán los resultados de la investigación.

El tercer capítulo es el de las decisiones teóricas y metodológicas, aquí se describe la metodología, el proceso a partir de los sujetos estudiados, el material utilizado y el procedimiento que se sigue en la investigación. El objetivo es detallar la forma en que se realizó el estudio y fundamentar la elección de diseño de la investigación y del método de análisis de los datos recabados, actualmente se encuentra en ésta fase la investigación, habiendo explicado el lugar a estudiar como exponiendo la metodología en su conjunto y haciendo un espacio sobre la metodología a realizar en la investigación.

El cuarto capítulo es el análisis y la interpretación de los resultados, aquí se presentan los resultados del análisis de los datos, se interpretan y se hace una respectiva discusión de dichos resultados.

El quinto y último capítulo, es el de conclusiones y recomendaciones, aquí se describen a las conclusiones que se llegaron a partir de los resultados y la interpretación que se obtuvieron, además, dar aportaciones para respaldar la posible solución al problema o para reforzar los supuestos planteados en éste trabajo de investigación.

### **Perspectiva teórica**

Iniciando éste apartado de perspectiva teórica, entramos con el marco teórico. La Teoría de la Organización es el conjunto de los conceptos y principios que describen y explican el fenómeno de las organizaciones, sus principales teorías son la Teoría de la Administración Científica, la Teoría de la Burocracia, la Teoría Clásica, Teoría de las Relaciones Humanas, Teoría Estructuralista, Teoría General

de Sistemas, Teoría Neoclásica, Teoría Conductual, Teoría del Desarrollo Organizacional y la Teoría de las Contingencias.

Por la especificidad del tema de ésta investigación, sólo se seleccionarán unas teorías, que más adelante se estarán presentando en el cuerpo del trabajo.

La Teoría General de la Administración estudia la administración de las organizaciones y empresas, desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de las variables principales, que son tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad, dichas variables son los componentes de estudio de la Administración. El comportamiento de dichos componentes es sistémico y complejo, significa que cada uno influye en los otros y experimenta la influencia de éstos (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2007, pág. 11)

A continuación, dichos componentes se explicarán mediante las teorías donde se acomodan a las situaciones que en las organizaciones surgen o han surgido al paso del tiempo y son la referente base para las investigaciones de las ciencias administrativas.

La Teoría de la Administración Científica es un estilo de dirección y organización del trabajo mediante el análisis sistemático y del control. Se trata de racionalizar y estandarizar actividades mediante la descomposición de las tareas en una serie ordenadas de movimientos simples.

La base de éste enfoque se ubica en la separación de la concepción y la programación de la simple ejecución del trabajo y en la súperespecialización del

trabajo. Se enfatiza en el control y en la coordinación del trabajo por medio de la relación jerárquico-personal. (Gallardo-Gallardo, 2011, pág. 26)

Éste enfoque se basa en el énfasis puesto en las tareas. Intenta aplicar métodos de la ciencia en los problemas administrativos para alcanzar la elevada eficiencia industrial (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2007, pág. 48)

Sus autores o precursores más destacados son Frederick Taylor, Frank Gilbreth, Lilian Gilbreth y Henry Gantt<sup>3</sup>. Taylor aportó reglas de cálculo, donde generalizó su uso para ahorrar tiempo, también introdujo las tarjetas de instrucción, que sirven para manual de la operación de la maquinaria, implementó la estandarización, donde se catalogó las herramientas e instrumentos utilizados, introdujo los sistemas nemotécnicos, donde se memoriza la clasificación de productos en almacenes, aportó el sistema de ruta de producción y por último y no menos importante, aplicó la clasificación de costos en materia prima, mano de obra, gastos directos e indirectos (Rodríguez y Hernández, 2006, pág. 60)

Frank Gilbreth y Lilian Gilbreth aportaron la ergonomía, que es la ponderación de la importancia de considerar al elemento humano, también introdujeron la utilización de cámaras de cine para grabar a los trabajadores a través de sus movimientos y acciones laborales, implementaron la estadística en la administración, introdujeron un código de símbolos para diagramas, aplicaron el

---

<sup>3</sup> No quiere decir que fueron los únicos en ésta corriente, hubo otros que también aportaron, como Emerson, Ford, Barth, entre otros, ocasionando una revolución en el pensamiento administrativo.

proceso de trabajo, como un modelo de proceso administrativo, implementaron el *therbligs*, que es el desarrollo de estudio de micromovimientos<sup>4</sup>, y por último, introdujeron un sistema de calificar el mérito, llamado, *lista blanca*. (2006, pág. 64)

Las aportaciones de Henry Gantt fueron los gráficos de Gantt, que son cuadros que indican actividades por realizar y los tiempos adecuados para efectuarlas, también introdujo las bonificaciones por trabajo realizado, implementó la psicología, dando así a conocer las motivaciones y puntos fuertes de cada colaborador, introdujo el adiestramiento al empleado, como base fundamental del buen funcionamiento de las empresas<sup>5</sup> y por último, pero no menos importante, aplicó perfeccionamiento en el sistema de símbolos para procedimientos impresos, que se utilizan ahora en manuales de operación de un área de operación. (2006, pág. 65)

Después, seguimos con la Teoría Clásica, Éste enfoque se concentra en la estructura de cómo debe tener una organización para lograr la eficiencia. Se parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean secciones, departamentos, ocupantes de cargos ó ejecutores de tareas (Chiavenato, 2007, págs. 69-70).

Su principal exponente fue Henry Fayol, que dio a conocer las seis funciones básicas de la empresa (2007, pág. 70):

1. Funciones técnicas: Producción de bienes y/o servicios.

---

<sup>4</sup> Símbolos para representar el trabajo manual.

<sup>5</sup> Actualmente llamada *capacitación*.

2. Funciones comerciales: Compra, venta y/o intercambio.
3. Funciones financieras: Búsqueda y gestión de capitales.
4. Funciones de seguridad: Protección y preservación de los bienes y las personas de la empresa.
5. Funciones Contables: Inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. Funciones administrativas: Coordinación y sincronización de las demás funciones de la empresa.

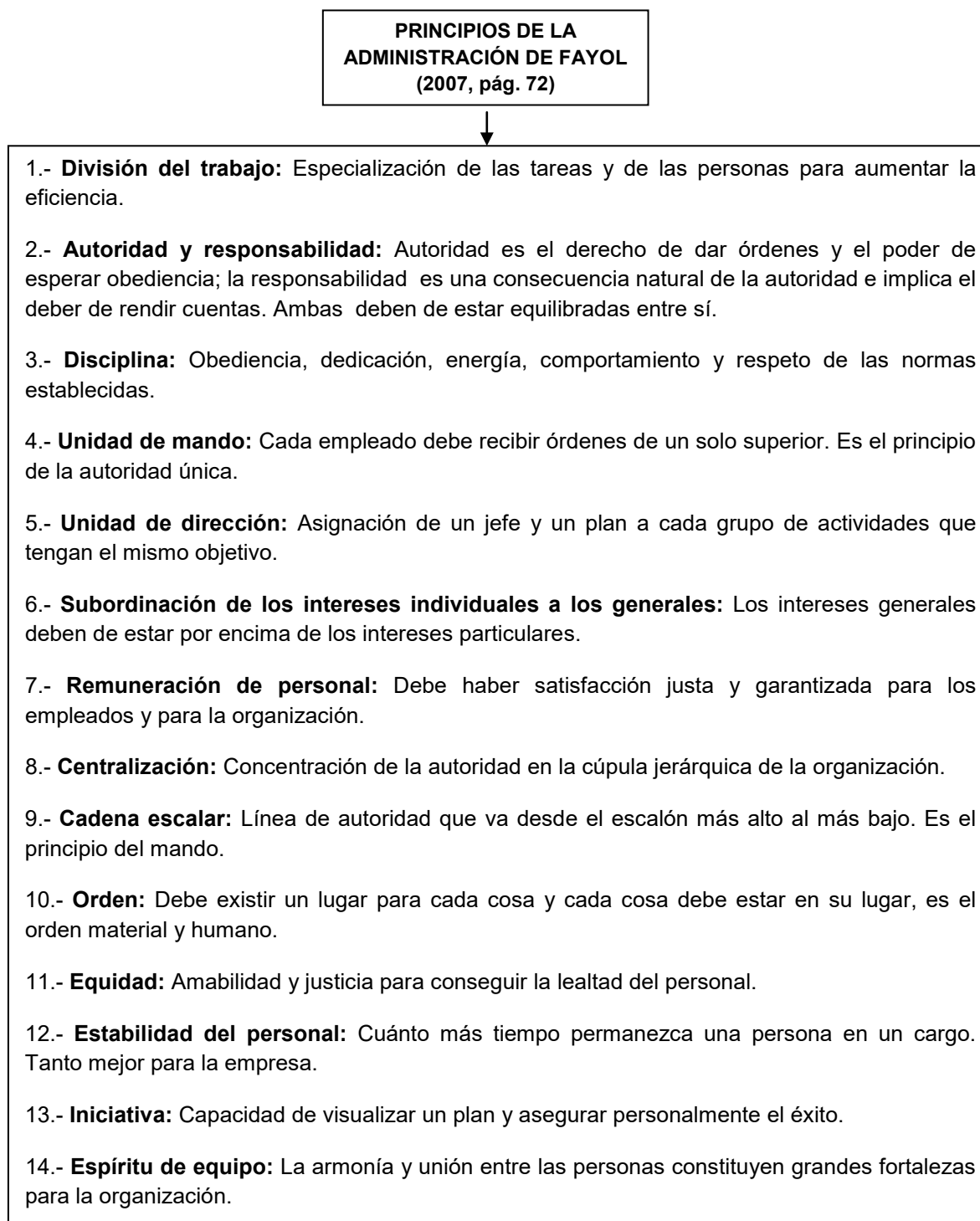
También presentó sus catorce puntos o principios de administración (Gallardo-Gallardo, 2011, pág. 34):

1. División del trabajo: Especialización y división del trabajo eleva la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: Los administradores tienen derecho a dar órdenes, si se ejerce autoridad saldrán responsabilidades.
3. Disciplina: Los trabajadores deben respetar las reglas que rigen en la empresa.
4. Unidad de mando: Cada trabajador debe de recibir órdenes de un solo supervisor.
5. Unidad de dirección: La organización debe de tener un objetivo que guíe a administradores y trabajadores.
6. Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales: El interés general debe de sobresalir.

7. Remuneración del personal: El sistema de pago tiene que ser equitativo tanto para el trabajador como para la empresa.
8. Centralización: Determinar la importancia relativa de los roles superiores y subordinados.
9. Cadena de mando: Línea de autoridad desde la alta dirección hasta el más bajo nivel.
10. Orden: Disposición de los puestos, personas y materiales debe de contribuir a la eficiencia general.
11. Equidad: Todos los miembros tienen a ser tratados justamente y con respeto.
12. Estabilidad y mantenimiento del personal: Promoción de lealtad y antigüedad al empleado.
13. Iniciativa: Alentar a los trabajadores a actuar por su cuenta.
14. Trabajo en equipo: Promover la unidad, la armonía, camaradería y entusiasmo entre los trabajadores.

## Cuadro 1

### *Principios de la administración de Fayol.*



Fuente: Elaborado por el autor a partir de (Chiavenato, 2007):



La Teoría de las Relaciones Humanas surge en los Estados Unidos y su principal precursor fue Elton Mayo<sup>6</sup>, como reacción y oposición a la Teoría Clásica de la Administración. Los siguientes hechos en el que se origina son, primeramente, humanizar y democratizar la administración, luego, desarrollar las ciencias humanas, después, la psicología dinámica de Kurt Lewin y la filosofía pragmática de John Dewey hacen un humanismo dentro de la administración, sucesivamente, el experimento de Hawthorne pone en dudas a la teoría clásica de la administración. (Chiavenato, 2007, págs. 87-88)

El objetivo de esto es comprender la interacción de los procesos psicológicos y sociales con la situación laboral a fin de influir en el desempeño (Gallardo-Gallardo, 2011, pág. 39)

La Teoría Estructuralista es la corriente que estudia lo sociológico en diferentes formas de organización social, patrones establecidos de interacción, visión y elementos de estratificación social así como las funciones de sus miembros por sexo, edad y posición social, con el fin de conocer cómo operan, cambian, se adaptan y/o se destruyen las organizaciones sociales. (Hernández y Rodríguez, 2006, pág. 117).

Los orígenes de la teoría estructuralista surgen cuando la Teoría tradicional y la Teoría de las Relaciones Humanas eran incompatibles, luego, había una

---

<sup>6</sup> También estuvieron como precursor de ésta corriente Mary Parker Follet, que junto con Mayo y Lewin crearon escuelas para formar a las personas que trabajaban y darles otra perspectiva acerca de sus trabajos y de cómo sentirse más útiles. También están dentro de éste grupo Robert Owen, Hugo Munsterberg y Chester Barnard.

necesidad de una visión de una organización como unidad social grande y compleja en donde interactúen los grupos sociales, después, la influencia del estructuralismo en las ciencias sociales y su repercusión en el estudio de las organizaciones, y luego, había que tener un nuevo concepto de estructura. (Chiavenato, 2007, pág. 248) y sus principales exponentes son Max Weber, Chester Barnard y Renate Mayntz (2006, págs. 119-126).

La Teoría Conductual es una corriente psicológica que afirma que el comportamiento humano está determinado por premios y castigos. El esquema del proceso de aprendizaje, basado en estímulos positivos y negativos, determina comportamientos posteriores.

A partir de estos estudios, muchas empresas han generado sistemas para reforzar las conductas deseadas en un puesto mediante promociones, incentivos y ciertas prestaciones, así como castigar o reforzar negativamente los errores y bajos desempeños, incluyendo la impuntualidad. (Hernández y Rodríguez, 2006, pág. 110)

Este enfoque trajo una variedad de conclusiones sobre la naturaleza y características del ser humano, que son (Chiavenato, 2007, pág. 278):

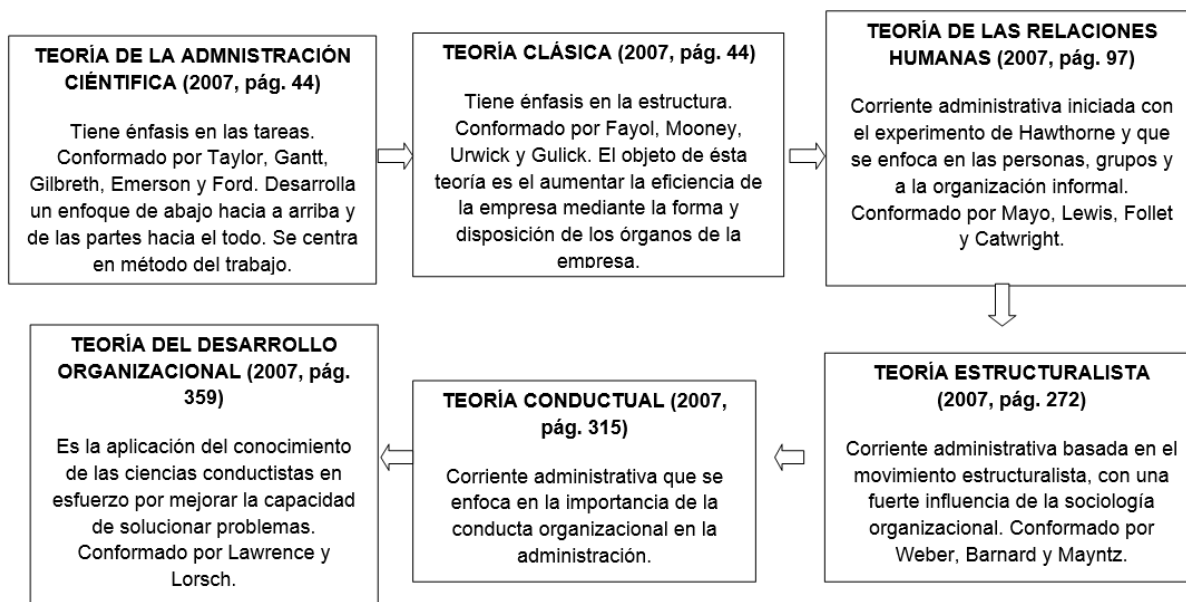
1. El hombre es un animal social dotado de necesidades.
2. El hombre es un animal dotado de un sistema psíquico.
3. El hombre tiene capacidad de articular el lenguaje con el razonamiento abstracto.
4. El hombre es un animal dotado de aptitud para aprender.

5. La conducta humana se orienta hacia objetivos.
6. El hombre se caracteriza por un estándar dual de conducta.

La Teoría del Desarrollo Organizacional es una corriente de pensamiento directivo que estudia las técnicas sociológicas y psicológicas enfocadas a la solución de problemas, actitudes y comportamientos sistémicos de la fuerza laboral, para renovar las organizaciones y hacerlas más competitivas y eficaces.

Sus técnicas son producto de especialistas en ciencias del comportamiento, como psicólogos, sociólogos y, en menor grado, antropólogos sociales. El administrador profesional orientado hacia el factor humano utiliza esta herramienta en sus consultorías.

En forma general, el Desarrollo Organizacional es una estrategia de cambio planeado, orientado sobre todo a la transformación de maneras de actuar, hábitos, comportamientos y formas de trabajar en una empresa. (Hernández y Rodríguez, 2006, pág. 277)



*Figura 1:* Mapa conceptual de la Teoría de la Organización.  
Fuente: Elaborado por el autor a partir de (Chiavenato, 2007)

La siguiente dimensión, es la del análisis de recursos y capacidades, donde su principal teoría, la de recursos y capacidades, partiendo de la referencia de Grant, que es el identificar los recursos de la empresa y localizar las fortalezas y debilidades relativas respecto a los competidores; es la identificación de las capacidades, partiendo de la simple pregunta: “¿Qué puede hacer la empresa?”.

En pocas palabras, es el evaluar el potencial de generación de renta de recursos/capacidades en términos de su potencial para crear, mantener y desarrollar una ventaja competitiva; es seleccionarlas estrategias que aprovechen mejor las capacidades de la empresa en relación con sus oportunidades externas y es el identificar las carencias de recursos que se necesitan cubrir, invertir en reponer, aumentar y mejorar los recursos básicos de la empresa.(Ibarra Mirón & Suárez Hernández, 2002, pág. 70)

Los recursos, se define como una serie de clasificaciones, a partir de los tipos físicos, financieros, tecnológicos, humanos y de capital organizacional, los cuales se integran en procesos, rutinas operativas y administrativas. (Cardona, 2011, pág. 125)

Otra definición de los recursos, que, aunque sean materiales, humanos, financieros o de marketing, requieren procesos complejos de administración. Se necesitan conseguirlos del ambiente, aplicarlos dentro del sistema, mantenerlos, desarrollarlos y controlarlos para que el sistema sea eficaz y eficiente.(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2001, pág. 130)

Otro término de recursos es que son cosas físicas que la firma puede comprar, arrendar o producir para su propio uso, y que las personas pueden contratar para hacer más efectiva una parte (o toda) de la firma. (Penrose en Ibarra Mirón & Suárez Hernández, 2002, pág. 67)

Las capacidades, se define, a partir de la referencia de Nelson y Winter (Cardona, 2011), son recursos aislados, no generan ventajas competitivas ni son productivos, dicha capacidad es una forma de interactuar, de integrarse, organizarse y complementarse en rutinas organizativas, compuestas por acciones secuenciales, estrechamente coordinadas sin la necesidad de una especial dirección o comunicación verbal.

Selznick nos da el término de competencia como la descripción de las cosas de una organización mejor que las otras (En Ibarra Mirón & Suárez Hernández, 2002, pág. 72)

Ibarra Mirón y Suárez Hernández (2002, pág. 74) refieren que la clave en las capacidades es la habilidad de una organización para alcanzar cooperación y coordinación entre equipos de personas, de manera que se requiere que se motiven y socialicen a sus miembros en una forma que conduzca al desarrollo de rutinas de funciones planas, siendo el estilo de la organización, los valores, las tradiciones y el liderazgo como estímulos importantes para la cooperación y el compromiso de sus miembros.

La estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. (Hitt, Duane, & Hoskisson, 2008, pág. 4)

Otra noción sobre una estrategia es la de una declaración acerca de la forma en que deben alcanzarse los objetivos. Las estrategias deben estar subordinadas a los objetivos. Es decir, que sólo son relevantes en la medida que ayudan a cumplir con los objetivos. (Amstrong, 1983, pág. 6)

Alfred Chandler (En Cardona, 2011, pág. 117) define la estrategia como la definición de las metas y los objetivos de una empresa y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos.

En palabras de Grant (En Ibarra Mirón & Suárez Hernández, 2002, pág. 64) estrategia es el match que una organización hace con sus recursos internos y habilidades y las oportunidades y riesgos creados por su ambiente externo.

La Teoría de la Toma de Decisiones da como una referencia a la capacidad cognitiva para elegir, lo que involucra consecuentemente en análisis, categorización, juicios probabilísticos, construcción de alternativas y decisión. (Salinas Salazar & Rodríguez Gómez, 2011, pág. 1)

Además, hay tres tipos de decisión:

- a) Aleatorias.
- b) Paramétricas.
- c) Estratégicas.

La primera es una demostración de los límites de la racionalidad al momento de elegir. Hay circunstancias en las que sólo es aceptable el azar. El segundo tipo es cuando operan en el entorno y el comportamiento de los otros actores involucrados en el proceso pueden considerarse un dato. En otras palabras, su comportamiento efectivo es previsible.

El último tipo es cuando los elementos que condicionan la decisión no son estables. El agente que decide no se enfrenta a parámetros fijos fácilmente controlables, sino a otros agentes tan racionales como el mismo agente, con objetivos, pretensiones, y sobre todo, capacidades tácticas y estratégicas no controladas ni necesariamente conocidas por el agente (Curzio, 1998, págs. 26-27).

Además, hay cinco modelos de toma de decisión y son los siguientes (Cereceres Gutiérrez, Borboa Quintero, del Castillo Carranza, & Rodríguez Peñuelas, 2005, págs. 32-33):

1. Modelo científico gerencial: Considera al hombre con racionalidad absoluta. Está basado en la teoría taylorista.
2. Modelo de Carnegie: Considera al hombre con una racionalidad limitada. Se basa en los trabajos de Cyert, March y Simon, quienes sostienen que la decisión es una coalición.
3. Modelo de toma de decisiones progresiva: Se considera que el reconocimiento de la decisión está en su desarrollo, para la toma de decisiones estratégicas.
4. Modelo de bote de basura: Analiza la toma de decisiones en las grandes organizaciones; no se puede comparar con los otros modelos, es una de las descripciones más recientes. Considera a las instituciones como anarquías organizadas. Ésta premisa surge de las investigaciones realizadas por Cohen, March y Olsen.
5. Modelo de incrementalismo lógico: Éste modelo analiza la toma de decisiones estratégica; el proceso refleja la incertidumbre y el contexto político de la decisión.

Luego pasamos al marco de referencia, donde la primera evidencia de ello es con el trabajo de Raúl Armando Carmona, con el título *Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo*, el estudio se realizó en la Universidad EAFIT, utilizando una metodología del tipo cuantitativo.



Los hallazgos más importantes de éste trabajo son:

1. El análisis de la estrategia basada en los recursos y capacidades de la empresa investigada para fuentes de beneficios potenciales.
2. Se analiza el proceso de identificación y valoración de los recursos y capacidades para establecer y mantener ventajas competitivas.
3. Aplicación de criterios para evaluar los procesos de identificación y valoración de los recursos y capacidades.
4. Creación del proceso de desarrollo con la inclusión de una planeación financiera integral.

La conclusión a la que llega el autor es de que los conceptos desarrollados por la teoría estratégica, así como los provenientes de otras disciplinas, se complementan para la búsqueda de las fuentes de rentabilidad empresarial; además, brinda a la gerencia un mayor soporte teórico y metodológico en la continua tarea de asignar y desarrollar los recursos y capacidades, así como también, oportunidades de investigación académica.

La segunda evidencia es la investigación de los autores Lucía Cereceres Gutiérrez, María del Socorro Borboa Quintero, Oswaldo del Castillo Carranza y Marco Antonio Rodríguez Peñuelas, con el título *La toma de decisiones en la empresa sinaloense*, el estudio se realizó en cuatro empresas diferentes, utilizando una metodología del tipo cuantitativo y cualitativo a la vez, en pocas palabras, tipo mixto.

Los hallazgos que tiene el trabajo son:

1. En las empresas analizadas, hay una clara toma de decisión utilizada.
2. Hay evidencias de realización de toma de decisiones.
3. Se hace un análisis de la forma en que se toman decisiones en las empresas estudiadas.
4. Se exponen los tipos de herramientas utilizadas en la toma de decisiones.

Las conclusiones a las que llegan los autores son que las empresas analizadas toman decisiones en mayor medida debido al entorno en la que están viviendo en el momento, también, de las cuatro empresas, una empresa tiene un tipo de toma de decisión individual, debido a que el dueño es el que decide las actividades como el devenir de la empresa y su modelo de toma de decisión es reactiva mientras que el resto de las empresas tienen un tipo de toma de decisión grupal, donde sus modelos son del tipo progresivo y del tipo participativo.

### **Resultados preliminares**

El lugar ó escenario a estudiar es un hotel, de nombre "Hotel Málaga S.A. de C.V.", ubicado por la Avenida Marina Nacional, número 3120, con esquina en la Calle General Anacleto Correa, en la Colonia 21 de Marzo, Código Postal 80280, como descripción del exterior del negocio, es un edificio de 2 pisos -Planta baja, primer piso y segundo piso- pintada de color ladrillo, que con el pasar del tiempo y del tueste del sol se ha hecho un tono de color vino, confluye además con el color amarillo ya un poco descolorido del mismo pasar del tiempo y del sol en las columnas pronunciadas hacia afuera que tiene como soporte y además como

parte de darle realce al diseño del edificio y en las orillas de las ventanas que tiene de cara a la avenida y a la calle ya mencionadas.

Dicho complejo cuenta con 17 habitaciones, 10 habitaciones dobles y 7 habitaciones sencillas, las habitaciones dobles son habitaciones que cuentan con dos camas tipo matrimonial y las habitaciones sencillas cuentan con una cama tipo matrimonial, cabe destacar que dichas habitaciones tienen baño integral (Ducha, lavabo e inodoro), como comodidades o servicios con las que cuentan las habitaciones es televisión de paga con control remoto, aire acondicionado tipo *minisplit*<sup>7</sup>, además, cuenta en cada habitación con teléfono para realizar llamadas al exterior como recibirlas directamente a la habitación del huésped, también cuenta con *WiFi*<sup>8</sup>, donde se hace más práctico la navegación por internet para cuestiones de trabajo como de ocio, también cuenta con una cabina telefónica pública fuera del edificio en la esquina.

Además, el hotel cuenta con dos área de estacionamiento una atrás del hotel y otra cruzando la Calle General Anacleto Correa, que están entre dos unidades habitacionales familiares, el primer estacionamiento caben vehículos de tamaño pequeño y mediano, como también camionetas de tamaño pequeño y mediano, en el segundo estacionamiento, está más enfocado para camionetas y camiones de tamaño grande.

---

<sup>7</sup> Término anglosajón que traducido al español es “mini-dividido”, se refiere a que éste tipo de aires acondicionados consta de dos unidades, una unidad interior (Máquina) y una unidad exterior (Motor)

<sup>8</sup> Abreviación de la palabra inglesa “Wireless Fidelity” y es una tecnología de comunicación inalámbrica que permite conectar a internet equipos electrónicos como computadores de mesa, computadoras portátiles, celulares mediante el uso de radiofrecuencias o infrarrojos para la transmisión de la información.

Volviendo al interior del negocio, cuenta con dos áreas de lavandería para las sábanas, edredones y toallas de baño que tienen las habitaciones para el uso de los huéspedes que llegan a rentar, cuenta con dos bodegas, una para herramientas y de repositorio de aparatos electrónicos, la otra bodega es para resguardo de materiales de limpieza como de toallas, sábanas y edredones, cuenta además con un área de recepción, de tamaño chico, pero que si es bastante cómodo de entrar, moverse y salir para cualquier actividad que se esté realizando en dicha área, cuenta con un sistema básico de cierre y apertura electrónico para cuando los huéspedes o público en general llega al área de recepción, tiene un sistema de circuito cerrado de video para seguridad interna y externa del hotel, incluso, dentro de la recepción, tiene baño para el personal que trabaja en el negocio, cuenta con dos áreas verdes semi-abiertas, donde hasta arriba está expuesto para que entre la luz solar, pero es rodeado con ventanales en la planta baja para la época de lluvias en verano y barandales de diseño con el objeto de dar pase de aire natural y de seguridad a las personas que pasen por los dos niveles del edificio.

En materia de personal, el hotel tiene a dos encargados de la administración del negocio, el señor Jorge González Pérez y la señora Isabel Barros Vázquez, cuentan además con dos recepcionistas, una del turno matutino-vespertino, la señora Dulce María Castaños Guzmán y una del turno nocturno-matutino la señora María de los Ángeles y cuentan con una recamarera, una del turno matutino-vespertino, la señora Adriana, recientemente había una recamarera para

el turno vespertino-nocturno, pero dejó de trabajar en el negocio sin saber motivos de su salida.

Hasta el momento de las veces que se ha estado yendo a las instalaciones, siempre ha proliferado una apertura al diálogo como también de indagar en los espacios como revisar la documentación de las personas que han estado presentándose en el negocio, para obtener el puesto de recamarera para el turno nocturno, que es lo que se espera que las personas del negocio nos llamen para ver el proceso en el cual reclutan a la candidata y poder luego hacer todo el análisis que se requiere para la investigación de ésta tesis.

En palabras del autor de ésta investigación, sería a groso modo, la introducción del escenario a estudiar.

### **Conclusiones**

Actualmente, ésta investigación se encuentra en el proceso de levantamiento de datos, por lo tanto se espera en la prontitud posible ir anexando dicha información e ir interpretando como también corroborar la hipótesis ya expuesta en el cuerpo del trabajo.

## Trabajos citados

Amstrong, S. (1 de Enero de 1983). Strategic Planning and Forecast Fundamentals. *Scholarly Commons*, 31.

Cardona, R. A. (Mayo-Julio de 2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Forum doctoral*(4), 173.

Cereceres Gutiérrez, L., Borboa Quintero, M. d., del Castillo Carranza, O., & Rodríguez Peñuelas, M. A. (2005). *La toma de decisiones en la empresa sinaloense*. Culiacán: Once ríos editores.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta edición ed.). (L. Solano Arévalo, Ed.) Bogotá, Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima edición ed.). (N. Islas López, Ed., C. L. De la Fuente Chávez, & E. L. Montaña Serrano, Trads.) México, Distrito Federal, México: McGraw-Hill.

CNNExpansión. (10 de Enero de 2014). *CNNExpansión*. (Cable News Network) Recuperado el 19 de Marzo de 2016, de CNNExpansión: <http://www.cnnexpansion.com/economia/2014/01/10/hacienda-oficializa-reforma-financiera>

Curzio, L. (1998). *Toma de decisiones* (Primera edición ed.). México, Distrito Federal, México: Instituto Federal Electoral.

El Financiero. (9 de Marzo de 2016). *El Financiero*. (Nacer Global) Recuperado el 19 de Marzo de 2016, de El Financiero:

<http://eleconomista.com.mx/industrias/2016/03/09/desempleo-mexico-baja-41-enero-ocde>

Financial Crisis Inquiry Commission. (15 de Enero de 2011). *Rock Center for Corporate Governance*. Recuperado el 19 de Marzo de 2016, de Stanford Law School: <http://fcic.law.stanford.edu/report/conclusions>

Gallardo-Gallardo, E. (2011). *Fundamentos de la administración*. Barcelona, Cataluña, España.

García, I. (8 de Septiembre de 2013). *ADNPolítico*. (Cable News Network) Recuperado el 19 de Marzo de 2016, de ADNPolítico: <http://www.adnpolitico.com/gobierno/2013/09/08/la-reforma-hacendaria-de-pena-nieto-punto-por-punto>

Gobierno del Estado de Sinaloa. (31 de Diciembre de 2007). *Transparencia Sinaloa*. Recuperado el 21 de Marzo de 2016, de Transparencia Sinaloa: <http://transparenciasinaloa.gob.mx/images/stories/SAF/Marco%20Juridico/leyes/POE291206157IIA.pdf>

Gobierno del Estado de Sinaloa. (29 de Diciembre de 2008). *Transparencia Sinaloa*. Recuperado el 21 de Marzo de 2016, de Transparencia Sinaloa: [http://transparenciasinaloa.gob.mx/images/stories/SAF/Marco\\_juridico\\_II/5.-\\_LEY\\_DE\\_INGRESOS\\_Y\\_PRESUPUESTO\\_DE\\_EGRESOS\\_PARA\\_EL\\_EJERCICIO\\_FISCAL\\_2009.pdf](http://transparenciasinaloa.gob.mx/images/stories/SAF/Marco_juridico_II/5.-_LEY_DE_INGRESOS_Y_PRESUPUESTO_DE_EGRESOS_PARA_EL_EJERCICIO_FISCAL_2009.pdf)

Gobierno del Estado de Sinaloa. (28 de Diciembre de 2009). *Transparencia Sinaloa*. Recuperado el 21 de Marzo de 2016, de Transparencia Sinaloa: [http://transparenciasinaloa.gob.mx/images/stories/SAF/Marco\\_juridico\\_II/6.-](http://transparenciasinaloa.gob.mx/images/stories/SAF/Marco_juridico_II/6.-)

[\\_LEY\\_DE\\_INGRESOS\\_Y\\_PRESUPUESTO\\_DE\\_EGRESOS\\_PARA\\_EL\\_EJERCICIO\\_FISCAL\\_2010.pdf](#)

Gobierno del Estado de Sinaloa. (31 de Diciembre de 2010). *Transparencia Sinaloa*. Recuperado el 21 de Marzo de 2016, de Transparencia Sinaloa: [http://transparenciasinaloa.gob.mx/images/stories/SAF/Marco%20Juridico/leyes/2011/decreto\\_41\\_2011.pdf](http://transparenciasinaloa.gob.mx/images/stories/SAF/Marco%20Juridico/leyes/2011/decreto_41_2011.pdf)

Gobierno del Estado de Sinaloa. (26 de Diciembre de 2011). *Transparencia Sinaloa*. Recuperado el 21 de Marzo de 2016, de Transparencia Sinaloa: [http://transparenciasinaloa.gob.mx/po\\_files/2011/Diciembre/POE-26-12-2011-154-EV-VIII.pdf](http://transparenciasinaloa.gob.mx/po_files/2011/Diciembre/POE-26-12-2011-154-EV-VIII.pdf)

Gobierno del Estado de Sinaloa. (31 de Diciembre de 2012). *Transparencia Sinaloa*. Recuperado el 21 de Marzo de 2016, de Transparencia Sinaloa: <http://transparenciasinaloa.gob.mx/images/stories/SAF/Marco%20Juridico/leyes/2013/NF022.pdf>

Gobierno del Estado de Sinaloa. (30 de Diciembre de 2013). *Transparencia Sinaloa*. Recuperado el 21 de Marzo de 2016, de Transparencia Sinaloa: [http://transparenciasinaloa.gob.mx/images/stories/SAF/Marco%20Juridico/leyes/2014/DECRETO\\_39-\\_LEY\\_INGRESOS-PRESUPUESTO-EGRESOS-\\_2014.pdf](http://transparenciasinaloa.gob.mx/images/stories/SAF/Marco%20Juridico/leyes/2014/DECRETO_39-_LEY_INGRESOS-PRESUPUESTO-EGRESOS-_2014.pdf)

Gobierno del Estado de Sinaloa. (31 de Diciembre de 2014). *Transparencia Sinaloa*. Recuperado el 21 de Marzo de 2016, de Transparencia Sinaloa: <http://transparenciasinaloa.gob.mx/images/stories/SAF/Marco%20Juridico/leyes/2014/LEY-INGRESOS-EGRESOS-SINALOA-2015.pdf>



- Gobierno del Estado de Sinaloa. (25 de Diciembre de 2015). *Transparencia Sinaloa*. Recuperado el 21 de Marzo de 2016, de Transparencia Sinaloa: [http://transparenciasinaloa.gob.mx/images/stories/SCDA/LEYES/2016/Ley\\_de\\_ingresos\\_2016.pdf](http://transparenciasinaloa.gob.mx/images/stories/SCDA/LEYES/2016/Ley_de_ingresos_2016.pdf)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta edición ed.). (M. I. Rocha Martínez, Ed.) México D.F., Distrito Federal, México: Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Duane, I., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos* (Séptima edición ed.). (R. Zendejas Espejel, Ed.) México, Distrito Federal, México: Cengage Learning.
- Homobono Rosas, J. (21 de Marzo de 2016). *Noroeste*. Recuperado el 26 de Marzo de 2016, de *Noroeste*: [beta.noroeste.com.mx/publicaciones/view/colapsa-la-minera-estatal-cae-produccion-e-inversin-hay-crisis-en-materias-primas-1016258](http://beta.noroeste.com.mx/publicaciones/view/colapsa-la-minera-estatal-cae-produccion-e-inversin-hay-crisis-en-materias-primas-1016258)
- Ibarra Mirón, S., & Suárez Hernández, J. (2002). La teoría de los recursos y capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*(15), 260.
- Index Mundi. (19 de Marzo de 2016). *Index Mundi*. Recuperado el 19 de Marzo de 2016, de *Index Mundi*: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=mx&v=74&l=es>
- López Jimenez, J. J. (Mayo-Agosto de 2010). *Crisis económica mundial e inversión extranjera directa en México y Jalisco*. Recuperado el 26 de Marzo

de 2016, de Universidad de Guadalajara-Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades: [www.mexicoylacuencuadelpacifico.cush.udg.mx/sites/default/files/Crisis%20económica%20mundial%20e%20inversión%20extranjera%20directa%20en%20México%20y%20Jalisco.pdf](http://www.mexicoylacuencuadelpacifico.cush.udg.mx/sites/default/files/Crisis%20económica%20mundial%20e%20inversión%20extranjera%20directa%20en%20México%20y%20Jalisco.pdf)

Quiroz López, M. d. (2012). *Tecxtus*. Recuperado el 26 de Marzo de 2016, de Tecxtus: <https://tecxtus2012.wordpress.com/articulos/laf-licenciatura-en-administracion-financiera/inversiones-en-sinaloa/>

Rodríguez Peñuelas, M. A. (2010). *Métodos de investigación: Diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales* (Primera edición ed.). Culiacán, Sinaloa, México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

Rodríguez y Hernández, S. (2006). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: Origen, evolución y vanguardia* (Cuarta edición ed.). (E. del Bosque Alayón, Ed.) Ciudad de México, Distrito Federal, México: McGraw-Hill.

Salinas Salazar, M. L., & Rodríguez Gómez, H. M. (2011). *Toma de decisiones*. Recuperado el 12 de Abril de 2016, de DevalSimWeb: [http://dearade.udea.edu.co/aula/pluginfile.php/1150/mod\\_resource/content/1/Competencia\\_Toma\\_de\\_Decisiones.pdf](http://dearade.udea.edu.co/aula/pluginfile.php/1150/mod_resource/content/1/Competencia_Toma_de_Decisiones.pdf)

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1994). *Introducción a los Métodos Cualitativos de la Investigación: La búsqueda de significados* (Primera edición ed.). (J. Piatigorsky, Trad.) Barcelona, Barcelona, España: Ediciones Paidós.

Zaiat, A. (11 de Octubre de 2015). *Página 12*. (Página 12) Recuperado el 21 de  
Marzo de 2016, de Página 12:  
<http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-283555-2015-10-11.html>



# Intervención formativa y desarrollo organizacional: Laboratorio de cambio en el Hospital General de Zona No. 3 IMSS Salamanca, Guanajuato

Hugo Armando Brito Rivera<sup>1</sup>  
Carlos Rubín Montoro Sanjosé<sup>2</sup>,

## Resumen

En el presente trabajo se exponen particulares de una intervención formativa propuesta al Hospital General de Zona No. 3 de la Ciudad de Salamanca, Guanajuato. El objetivo del proyecto es diseñar, implementar y evaluar una experiencia de investigación-intervención con directivos del Cuerpo de Gobierno del Hospital basada en los principios del Laboratorio de Cambio de acuerdo con la teoría de la actividad. El estado actual del proyecto se ubica en la fase de negociación y programación de sesiones. A modo de avance preliminar se expone el planteamiento del problema, preguntas de investigación, objetivos y justificación.

Acto seguido se abordan cinco aspectos que, a manera de discusión teórica, refrendan el posicionamiento epistemológico adoptado: 1) la teoría de la actividad como enfoque sociocultural de las organizaciones, 2) los estudios sobre trabajo médico y la conceptualización de los Centros de Salud como sistemas de actividad, 3) la noción de cambio organizacional en vínculo con el desarrollo de competencias profesionales y aprendizaje expansivo, 4) el Laboratorio de Cambio como modelo orientado al desarrollo local, y 5) el análisis de prácticas discursivas aunado a la pertinencia del paradigma interpretativo para evaluar los resultados.

En la parte final se describe el enfoque y plan metodológico destacando propiedades específicas del modelo. A manera de conclusión se prevé que los datos aporten al esclarecimiento de las tensiones socio-históricas del sistema de actividad al tiempo en que el proceso de intervención apunte la agencia de cambio, fortalezca el patrimonio de competencias y apoye el desarrollo institucional.

**Palabras clave:** teoría de la actividad, aprendizaje organizativo, competencias profesionales

---

<sup>1</sup> [silavidamedapalo@hotmail.com](mailto:silavidamedapalo@hotmail.com) Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa . Av. San Rafael Atlixco No 186 Col. Vicentina C.P. 09340 Iztapalapa, Ciudad de México +52 (1) 5512239007

<sup>2</sup> [cmontoro@ugto.mx](mailto:cmontoro@ugto.mx) Nacionalidad: Española. Universidad de Guanajuato, División de Ingenierías Carr. Salamanca-Valle Km. 3.5+1.8, Com. Palo Blanco, C.P. 36885 Salamanca, Guanajuato, México, +52 (1) 4646479940

## Introducción

En el presente trabajo se exponen particulares de un proyecto de intervención formativa propuesto al Hospital General de Zona No. 3 de la Ciudad de Salamanca, Guanajuato. El objetivo general de este es diseñar, implementar y evaluar sesiones participativas fundamentadas en el modelo del Laboratorio de Cambio (Engeström, Virkkunen, Helle, Pihlaja, & Poikela, 1996; Virkkunen & Newnham, 2013) basado en principios de la teoría de la actividad (Vygotsky, 1978; Engeström, 1987). El núcleo de participantes se conforma por directivos del Cuerpo de Gobierno del Hospital. Se prevé un trabajo de campo que abarcará siete sesiones de discusión durante el arco de cinco meses. El estado actual de la investigación se encuentra en la fase de construcción de objetivos, programación de sesiones y definición de metas conjuntas.

La *intervención formativa* es parte de la evolución de las metodologías de intervención organizacional orientadas al cambio (Engeström, 1994; Gherardi & Nicolini, 2004, Zucchermaglio, 2013). Consiste en proyectar momentos de formación situada a partir de los cuales los participantes se involucran en la búsqueda, operativización y seguimiento de innovaciones con el apoyo de un equipo investigador (Cole & Engeström, 2007). La teoría de la actividad se vincula con el aprendizaje y transformación organizativas a través de dispositivos metodológicos que enfocan al trabajo en términos de actividad colectiva y se orientan a la construcción participativa de cambios cualitativos en la organización (Engeström, 2000).

En calidad de avance preliminar se expone el planteamiento del problema, preguntas de investigación, objetivos y justificación. El enfoque metodológico propuesto refrenda el paradigma de la investigación situada y se adscribe a los estudios posmodernos de las organizaciones (Gergen, 1992; Gergen & Thatchenkery, 2006; Zucchermaglio & Alby, 2006).

A manera de discusión teórica se abordan cinco aspectos clave para dar cuenta del posicionamiento teórico y epistemológico. En primer lugar se plantea a la teoría de la actividad como enfoque sociocultural de las organizaciones (Brito, 2015), se señalan estudios sobre trabajo médico y conceptualiza a los hospitales como sistemas de actividad (Engeström, 2001b). El cambio organizacional es vinculado al desarrollo de competencias profesionales en función de la noción de *aprendizaje expansivo* (Engeström, 2006).

De acuerdo a este concepto el aprendizaje en el trabajo comprende un proceso activado por la red de relaciones de la actividad colectiva. Tal idea plantea a los contextos laborales como lugares privilegiados para impulsar aprendizaje organizativo por medio de la implicación participativa de los miembros de la comunidad o *stakeholders*. De acuerdo con Zucchermaglio, Scaratti y Ferrai (2012) una intervención formativa conforma una ocasión para adquirir y desarrollar competencias profesionales a partir del repertorio de recursos existente.

El Laboratorio de Cambio es expuesto como un modelo adecuado para el desarrollo de tal grupo profesional desde un programa de investigación vinculante que considera el análisis de prácticas discursivas y la pertinencia del paradigma interpretativo para evaluar los resultados (Scaratti, Stoppini, & Zucchermaglio,

2009; Zucchermaglio, Alby, Fatigante, & Saglietti, 2013). En la parte final se describe el enfoque y plan metodológico destacando aspectos específicos del modelo y se indican, a manera de conclusión, parte de los resultados preliminares.

## **Planteamiento**

### **Preguntas de investigación.**

- ¿Quiénes son los directivos y cómo participa cada uno de ellos en la gestión directiva del Hospital?
- ¿Cómo repercuten las acciones de los directivos en el sistema de actividad del Hospital, y con ello en el comportamiento de los trabajadores operativos y de los pacientes?
- ¿Cuáles son las principales manifestaciones discursivas de tensiones sistémicas que median el trabajo de los directivos?
- ¿Cuáles de ellas corresponden a contradicciones generales del sistema de actividad?
- ¿Qué modelo podría facilitar la resolución de las contradicciones generales del sistema de actividad?

### **Objetivos.**

El objetivo general es realizar una intervención formativa basada en el modelo del Laboratorio de Cambio con directivos del Cuerpo de Gobierno del Hospital para identificar problemas sistémicos y proponer un modelo que ofrezca soluciones para desarrollar la actividad que realizan tales directivos y por consecuencia repercuta en el resto de la comunidad de *stakeholders*.

Los objetivos específicos son:



- Hacer un análisis preliminar del Cuerpo de Gobierno y sus áreas de influencia en el Hospital

- Seleccionar a los participantes del Laboratorio de Cambio
- Diseñar y llevar a cabo siete sesiones de Laboratorio de Cambio
- Transcribir y analizar los datos de la videograbación de cada sesión
- Identificar las necesidades y los problemas sistémicos
- Diseñar un nuevo modelo de actividad para el Cuerpo de Gobierno
- Poner a prueba el nuevo modelo y refinarlo con los participantes
- Estabilizar, consolidar y generalizar el nuevo modelo
- Arrojar conocimiento que aporte al avance de la teoría de la actividad y el

Laboratorio de Cambio, ofreciendo resultados contextualizados de acuerdo a las propiedades socioculturales locales.

### **Hipótesis.**

Durante las entrevistas preliminares con los directivos del Hospital, el Representante Sindical Estatal y el Delegado Estatal del IMSS ha surgido la hipótesis de que la satisfacción de los derechohabientes mejoraría incrementando los niveles de satisfacción de los directivos y de los trabajadores del Hospital.

### **Justificación.**

La complejidad y tensiones sistémicas del trabajo organizativo del Cuerpo de Gobierno requieren en modo creciente involucrar a los actores en el diseño y construcción de acuerdos, toma de decisiones y proyección de mejoras conjuntas. La intervención formativa se dirige a solventar tal requerimiento por medio del fortalecimiento de las competencias profesionales implicadas. Parte de ello consiste en robustecer la red comunicacional entre agentes así como las habilidades inmiscuidas en la toma de decisiones colectiva (como es la escucha activa y la práctica reflexiva en torno a las propias acciones laborales).

Por otra parte, el Laboratorio de Cambio ha sido desarrollado en diversos contextos organizativos y entornos socioculturales diferenciados (*vid.* Virkkunen & Newnham, 2013, caps. 6-8). Sin embargo, en lo que atañe a su aplicación propiamente en el sector salud (Engeström & Sannino, 2010; Kajamaa, 2011; Skipper, Musaeus, & Nøhr, 2016), ningún estudio ha sido replicado fuera del entorno sociocultural escandinavo (a excepción del trabajo de Lukic, Littlejohn, & Margaryan, 2011 que aborda la seguridad e higiene industriales en el Reino Unido). En México, tal metodología ha sido desarrollada en el contexto de la educación media y superior (Montoro, 2016, *cf.* Brito, 2016).

El éxito obtenido particularmente en la aplicación del Laboratorio de Cambio en la División de Ingenierías Campus Irapuato-Salamanca (DICIS) de la Universidad de Guanajuato (Montoro, 2016) hizo posible que el Cuerpo de Gobierno del Hospital nos invitara a atender necesidades de desarrollo organizacional por medio del método de intervención formativa.

La experiencia acumulada del proyecto anterior y la participación de un equipo de investigadores interdisciplinario conformado por Yrjö Engeström, Annalisa Sannino (investigadores del CRADLE, Universidad de Helsinki, Finlandia),<sup>3</sup> Carlos Montoro (Universidad de Guanajuato) y Hugo Brito Rivera (UAM-Iztapalapa) con financiamiento obtenido por parte de la Universidad de Guanajuato, nos coloca en una posición privilegiada para llevar a cabo el Laboratorio de Cambio con una sólida perspectiva de rigor científico.

## Discusión teórica

### **La teoría de la actividad: un enfoque sociocultural de las organizaciones.**

El fundamento de la presente investigación es la teoría de la actividad como enfoque representativo de los estudios organizacionales socioculturales (Brito, 2015). Se adscribe a las teorías asociadas con la conceptualización del trabajo en términos de *actividad* (Bruni & Gherardi, 2007) y se vincula con las corrientes metodológicas sujetas al estudio e interpretación de prácticas laborales *in situ*. En México el *corpus* de datos y análisis posicionado desde este encuadre es un dominio de investigación en crecimiento (Montoro & Álvarez, 2015; Montoro, 2016; Brito, 2016).

Los orígenes de esta vertiente se remiten a los conceptos desarrollados por Vygotsky durante la década de 1930 (Engeström & Sannino, 2010). En esta postura se plantea a las actividades laborales como culturalmente situadas, mediadas por artefactos simbólicos y materiales, destacando “la naturaleza

---

<sup>3</sup> Centro de Investigación sobre Actividad, Desarrollo y Aprendizaje (por sus siglas en inglés).

histórica y transformativa de los comportamientos colaborativos” y proporcionando un marco adecuado para el análisis organizativo contemporáneo (Zucchermaglio & Alby, 2005, p. 21).

La teoría de la actividad se orienta, entre otros rubros, al análisis y gestión del aprendizaje organizacional. Destaca por su aporte al paradigma interpretativo en torno a la innovación social en procesos laborales centrados en la búsqueda de alternativas, particularmente en lo que respecta al potencial de desarrollo organizativo (Engeström, 2007).

Para esta perspectiva las organizaciones representan contextos mediados por prácticas discursivas, no reducibles a la suma de acciones individualizadas sino supeditados a la superposición que estas producen en la acción conjunta. Cada organización, como es el caso de un hospital, conforma un *sistema de actividad* laboral mediado por prácticas comunicativas específicas (Engeström, 1987). Al interior de este, el incremento de competencias profesionales se expresa por medio de la expansión y fortalecimiento de sus diversos componentes.

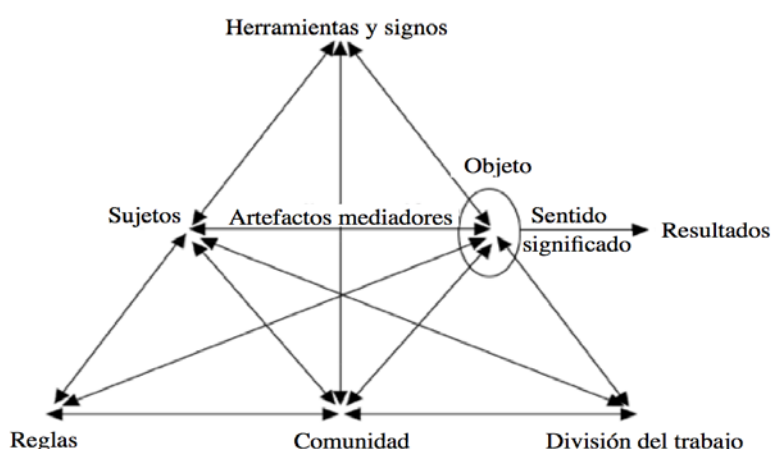


Figura 1. Un sistema de actividad y sus componentes.

Fuente: Adaptado de “Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical reconceptualization” por Y. Engeström, 2001a, *Journal of Education and Work*, Vol. 14, No. 1, p.135.

Para efectuar el estudio de la actividad laboral ha de fijarse como unidad de análisis el sistema en sí mismo. Un contexto laboral ha de ser concebido de acuerdo a una perspectiva de desarrollo y transformación local. Para este enfoque la actividad personal y colectiva se lleva a cabo por medio de acciones vinculantes.

Un sistema de actividad se integra por una multiplicidad de trayectorias y experiencias diferenciadas. El estado actual de la actividad se constituye mediante la evolución de prácticas laborales, en concordancia con el desarrollo sociohistórico del sistema; al interior de este, herramientas y signos median la consecución de resultados.

El objeto de la actividad, incluyendo los sentidos y significados socialmente organizados refrendados en la acción cotidiana, es resultado del desarrollo del sistema y emana del cúmulo de reglas y procedimientos previamente establecidos. Un sistema de actividad, cuya entidad apela a la relación multi-direccional entre componentes, distingue esencialmente una dimensión colectiva.

En el sistema de actividad las prácticas discursivas sostienen estructuras de entendimiento y comprensión recíproca (Zucchermaglio, 2002). Estas actúan como vehículos de acuerdos, decisiones y resultados, concatenados a las capacidades grupales. La teoría de la actividad considera a las organizaciones como espacios conversacionales en los que los grupos definen su existencia. En estos, habla y acción se interrelacionan (Zucchermaglio, 2003).

En un sistema de actividad se distribuyen competencias, rutinas e inteligencia. Esto alude a la coexistencia de niveles diferenciados de competencias

profesionales. Determinados procedimientos se encuentran sedimentados mientras otros emergen. Tal rubro destaca al sistema de actividad en función de su potencial de desarrollo, transformación o cambio (Engeström, 2006).

### **Estudios sobre el trabajo médico; los centros de salud como sistemas de actividad.**

Diversos estudios han destacado las dimensiones socioculturales del trabajo médico desde enfoques multidisciplinares. Un campo consolidado de investigación acerca de este atañe al análisis de la interacción médico-paciente (Cicourel, 1992; Heritage & Maynard, 2006). Estos trabajos se relacionan con la indagación de dispositivos y estructuras conversacionales por medio de los cuales se construyen prácticas discursivas como parte esencial de esta actividad profesional (como es el caso del diagnóstico). Los encuentros médicos, que incluyen propiedades institucionales y organizativas encarnadas en el habla profesional, conforman eventos comunicativos de singular interés. Parte de esta vertiente incluye el análisis de textos y producción escrita del discurso médico- científico (Gunnarsson, 2013).

Otro campo corresponde a la observación de los diferentes grados de competencia profesional desde una óptica de construcción y desarrollo situado de la experiencia y conocimientos o *expertise* de los médicos (*cf.* Ajello & Guerra, 2000; Bindal & Goodyear, 2014). En la línea de las investigaciones de la actividad médica como proceso se encuentra el análisis de aspectos materiales por medio de la observación de artefactos vinculados a factores de riesgo y gestión de la seguridad en contextos hospitalarios (Czarniawska, 2010; Pipan, 2014; Pentimalli,

2014). Estos estudios se relacionan con las etnografías orientadas hacia objetos y se posicionan respecto al análisis de “lo no humano” como elemento clave de la actividad laboral (*cf.* Mantovani, 2000).

El punto en común de tales estudios es señalar diversos planos de la actividad médica considerando en primer grado las resonancias organizativas y socio-históricas de las prácticas que definen esta profesión. En este tenor la teoría de la actividad ha contribuido a conceptualizar este tipo de trabajo en términos de nodos de prácticas construidas evolutivamente como parte de sistemas de actividad colectivos.

Esta línea se adscribe a los estudios evolutivos del trabajo (Engeström, 2000) y refrenda el planteamiento de las teorías de la acción situada (*cf.* Zucchermaglio & Alby, 2005). Tales orientaciones coinciden en discutir e investigar prácticas laborales en los entornos donde se producen, específicamente respecto a las interacciones entre las personas que realizan la actividad como es el caso de la interacción profesional entre médicos al momento de llevar a cabo una intervención quirúrgica.

En el terreno de la teoría de la actividad el trabajo médico ha conformado el interés de diversos estudios (Engeström, 2001b). Las experiencias de intervención realizadas en Centros de Salud desde la perspectiva de la teoría de la actividad (particularmente por medio del Laboratorio de Cambio) han tenido como principal enfoque las tensiones organizativas relacionadas con la atención a los pacientes. Esta representa un punto estratégico cuya mejora pone en juego las capacidades y competencias grupales. Durante la intervención se discuten casos concretos de

pacientes con enfermedades complejas por medio del análisis de entrevistas y observación de casos videograbados.

Las sesiones se llevan a cabo con enfermeras, médicos y personal administrativo. El equipo de profesionales (investigadores incluidos) identifica contradicciones y tensiones inherentes al sistema de actividad, señalando las necesidades del Centro de Salud y las dificultades inmersas en los tiempos de respuesta y atención al paciente. El propósito es diseñar un modelo de trabajo que incluya el entrecruzamiento de puntos de vista y active la construcción de nuevos conceptos y herramientas profesionales.

Los desafíos organizacionales que esto conlleva, identificados durante las sesiones de la intervención, prevén los siguientes puntos (Engeström, 2007, p. 28): a) construir una visión de conjunto acerca de la atención al paciente que incorpore la participación de diversos actores (incluyendo la del propio paciente), b) discutir colectivamente los procesos de calidad y eficacia de la atención médica a través de la implicación del equipo de profesionales del Centro de Salud, y c) lograr decisiones conjuntas para mejorar la coordinación de la atención médica.

Tales rubros implican un punto de vista compartido acerca de los principales procesos que median la calidad del servicio. Particularmente requiere desplegar esfuerzos que benefician la expansión de la actividad y el incremento de competencias colectivas por medio de la búsqueda de instrumentos, conceptos y modelos que favorezcan la resolución de problemáticas.

La contribución de la teoría de la actividad en nuestra investigación, apoyada en este campo de estudio, conlleva una doble dimensión: la conceptualización del



trabajo médico en Centros de Salud como sistema de actividad (lo cual aporta a su dimensionamiento en términos de actividad organizativa), y basándonos en tal posicionamiento, vincular un modelo de investigación-intervención que prevé, para dar resolución a problemas de naturaleza sistémica, situar las posibilidades de mejora en términos de actividad participativa conjunta.

**Cambio organizacional y desarrollo de competencias profesionales: la noción de aprendizaje expansivo.**

La teoría de la actividad ha contribuido a desplazar la visión tradicional del aprendizaje en el trabajo, centrada en el individuo, paramétrica y estandarizada, hacia una dimensión cuyo eje es entrelazar prácticas laborales (Zucchermaglio, 2013). El cambio organizativo, constructo asociado con la noción de aprendizaje organizacional, es ponderado como “movilización progresiva, cultural y situada de prácticas laborales y discursivas” (Brito, 2015, p. 475). Estas median la transformación cualitativa de la actividad, incrementando y distribuyendo la experiencia y el conocimiento. Derivado de ello se concibe un enfoque local y narrativo del cambio en la organización.

En este tenor el logro de las transformaciones que una organización ha de enfrentar corresponde a la capacidad de resolver, por medio de la implicación profesional, problemáticas y contradicciones de la evolución del trabajo. Ello requiere incrementar la acción colaborativa y traspasar umbrales de participación. Esta teoría posee un constructo específico respecto al aprendizaje y cambio organizacional: la noción de *aprendizaje expansivo* (Engeström, 1987), término desde el cual se pondera el aprendizaje organizativo (vinculado con el concepto

de la zona de desarrollo próximo de Vygotsky, 1978, *cfr.* Holzman, 2006).

Tal constructo trasciende la visión del aprendizaje como adquisición cognoscitiva apelando a un proceso de naturaleza distribuida, interactiva y cíclica. Dos rasgos definitorios son dimensionar al aprendizaje como práctica social y concebir a las organizaciones como entornos de desarrollo de competencias.

En una organización el aprendizaje existe por medio de la producción y uso de conocimiento como parte integral de la actividad. Dada la relación entre trabajo, contexto y participación, se activa una vía para proyectar formación profesional con base en la circulación del repertorio de prácticas (*cfr.* Wenger, 2006). El aprendizaje en el trabajo comprende co-implicación por medio de redes de relaciones interpersonales. La noción de *aprendizaje expansivo* (procedimiento mediante el cual una comunidad profesional resuelve contradicciones internas para crear nuevas formas y relaciones de trabajo) convalida la naturaleza interactiva y cíclica del conocimiento organizativo. Adicionalmente, la teoría del aprendizaje expansivo ha permitido modelar sistemas de actividad analizando contradicciones y manifestaciones externas (ver figuras 2 y 3).

### **Intervención formativa y desarrollo local: el Laboratorio de Cambio.**

La metodología de investigación que declina de tal posicionamiento es comprendida en términos de *intervención formativa*. Este modelo prevé sesiones de análisis concatenadas al potencial del grupo laboral para impulsar el desarrollo de prácticas locales. La renovación se lleva a cabo a través de acciones epistémicas de discusión y circulación de lo ya existente, por medio del diseño y evaluación de propuestas elaboradas por los participantes. Se trata de una

metodología útil para afrontar situaciones complejas y superar tensiones evolutivas.

La teoría de la actividad ha desarrollado un método específico de investigación-intervención formativa: el Laboratorio de Cambio (Virkkunen & Newnham, 2013). Una intervención de esta índole, como señalan Zucchermaglio y Alby (2006), implica transformaciones negociadas con los actores a través de sesiones de discusión y seguimiento de cambios en el propio escenario. Tales rasgos comprenden un alto grado de dinamicidad, pues son los miembros de la comunidad o *stakeholders* quienes identifican, modelan e implementan las innovaciones. Este esfuerzo se constriñe, en principio, a lo que una organización es o no capaz de construir para sí misma, mediando en ello el patrimonio de competencias.

Una intervención formativa basada en este modelo va más allá de la capacitación tradicional en el trabajo (caracterizada por la transferencia vertical de información) impulsando un cambio significativo en las formas sedimentadas de participación. Para la organización conlleva formular, circular y extender el acervo de prácticas, promoviendo aprendizaje organizativo por medio de dos rubros: “al tiempo en que la comunidad profesional encara tensiones evolutivas, diseña alternativas de acción y reorienta dimensiones problemáticas inherentes a la actividad laboral *desarrolla* las competencias profesionales implicadas en ello” (Brito, 2015, p. 472).

### **Análisis de prácticas discursivas.**

La participación en un Laboratorio de Cambio conforma una actividad basada en el discurso. Los mecanismos de habla empleados son observables en la interacción producida durante las sesiones. La expresión de resistencias, aceptación o confrontación son aspectos integrantes de las respuestas que los participantes expresan. Constituyen posicionamientos desde los que se produce, orienta y negocia la intervención. En casos específicos manifiestan conflictos que involucran oposición, rigidez o rechazo, apuntan tensiones del sistema de actividad o ponen en evidencian bloqueos agentivos (Sannino, 2008). Se trata de una propiedad del discurso organizativo, susceptible de transformarse.

Una intervención formativa conlleva construir una experiencia no tradicional en relación a las capacitaciones conocidas más comúnmente. Involucra realizar un cambio concreto en la organización: la propia intervención. Esta puede contraponerse a la cultura participativa en uso.

Su análisis permite encuadrar aportaciones mediante las que los participantes eluden temáticas, desplazan el objetivo de un ejercicio, proyectan soluciones, discuten alternativas o confrontan conflictos relacionados con el objeto de la actividad (los pacientes para el caso del trabajo médico). Representan rutinas conversacionales y se ligan con las dificultades que los participantes experimentan frente a tareas poco practicadas, como es hacer del conocimiento público las estrategias empleadas en la cotidianidad o la circulación de ideas acerca de cómo resolver determinadas tensiones.

Las prácticas discursivas, objeto de análisis, interesan por su pertinencia para acceder y conceptualizar problemas vinculados con la práctica profesional. A través de estas se revelan particulares del funcionamiento de una organización (ver figura 5). El habla, considerada como una forma de acción social, contiene singularidades de un grupo profesional en desarrollo. Su análisis contribuye al estudio local del cambio a partir de dispositivos de formación y aprendizaje.

De acuerdo con Sannino (2010), el habla manifestada durante un Laboratorio tiene fuertes implicaciones con el desplazamiento organizativo, y por ende, se posiciona como el principal dispositivo de entrelazamiento de puntos de vista que respalda la construcción de una perspectiva colectiva renovada. Si bien determinados posicionamientos, como es el caso de las resistencias, escenifican límites culturales que influyen la expansión organizativa, estos se relacionan con el potencial del sistema y reflejan caracteres de un grupo laboral en movimiento.

Basándonos en una concepción narrativa de las organizaciones, esta postura se sustenta en el análisis de datos discursivos de los actores en interacción. Ello refrenda la pluralidad, heterogeneidad y diversidad de los participantes de la comunidad y suscribe una metodología etnográfica, *emica* e interpretativa.

## **Aspectos metodológicos**

### **Contexto.**

El Hospital en cuestión es de tamaño pequeño, ofrece atención médica familiar y general de acuerdo con su infraestructura y recursos, incluyendo urgencias, hospitalización y especialidades. El complejo hospitalario tiene más de cuarenta

años de antigüedad sin que se le hayan realizado reformas estructurales significativas. Cuenta con 600 trabajadores aproximadamente, la mayoría de los cuales ocupa puestos permanentes. Se atiende principalmente a los derechohabientes del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) que cuentan con cobertura médica laboral vigente por parte de quien los contrata. Este Hospital es el de mayor importancia, por el volumen de pacientes atendidos, en la ciudad de Salamanca, cuya población de 273 mil habitantes ocupa el cuarto lugar dentro del Estado de Guanajuato.

**Participantes.**

Entre 15 y 20 Directivos del Cuerpo de Gobierno del Hospital

**Ciclo de sesiones.**

Las figuras 2 y 3 muestran el ciclo metodológico de aprendizaje expansivo en el que se sustenta la proyección de sesiones y actividades de la presente investigación. Las sesiones se proyectarán en base a los modelos ya utilizados en el Laboratorio de Cambio llevado a cabo en la División de Ingenierías del Campus Irapuato-Salamanca (DICIS) de la Universidad de Guanajuato (UG) (Montoro, 2016).

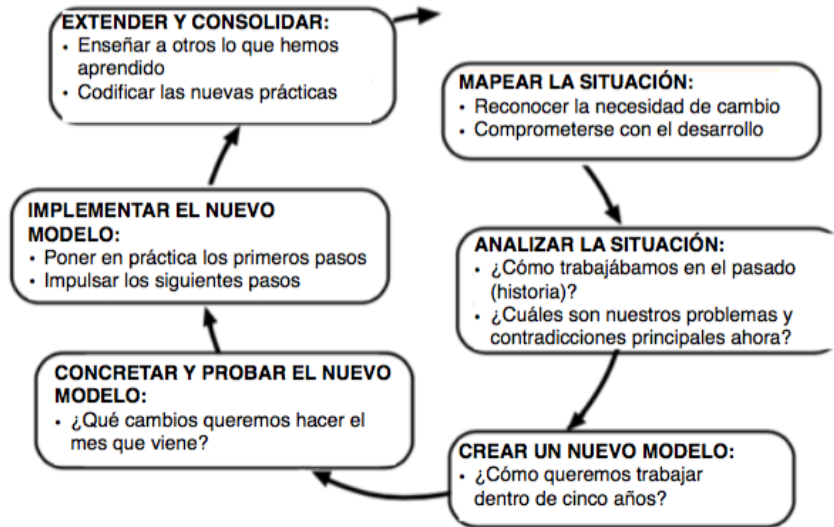


Figura 2. Ciclo de aprendizaje expansivo.

Fuente: Adaptado de “Change Laboratory as a tool for transforming work” por Y. Engeström, J. Virkkunen, M. Helle, J. Pihlaja, & R. Poikela, 1996, *Lifelong Learning in Europe*, Vol. 1, No. 2, pp. 10-17.

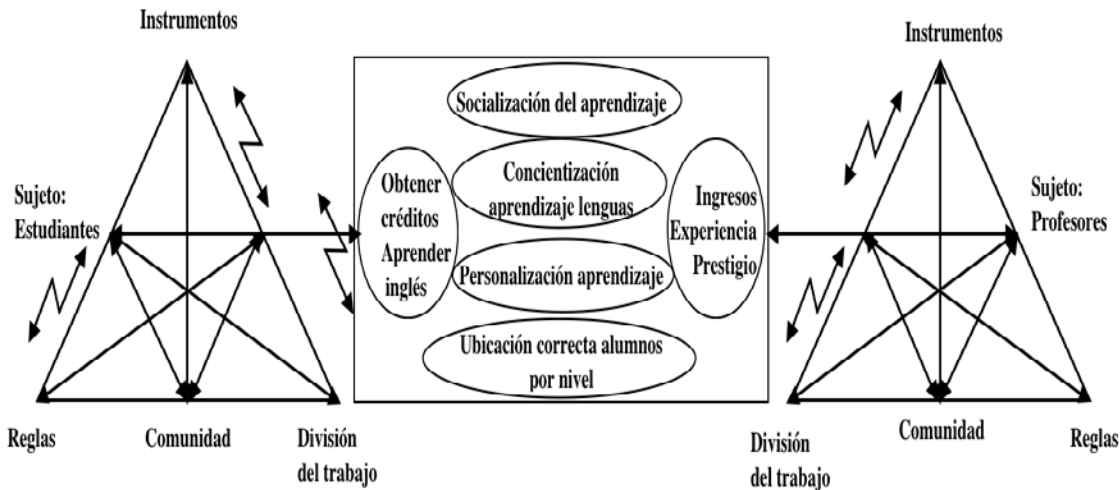
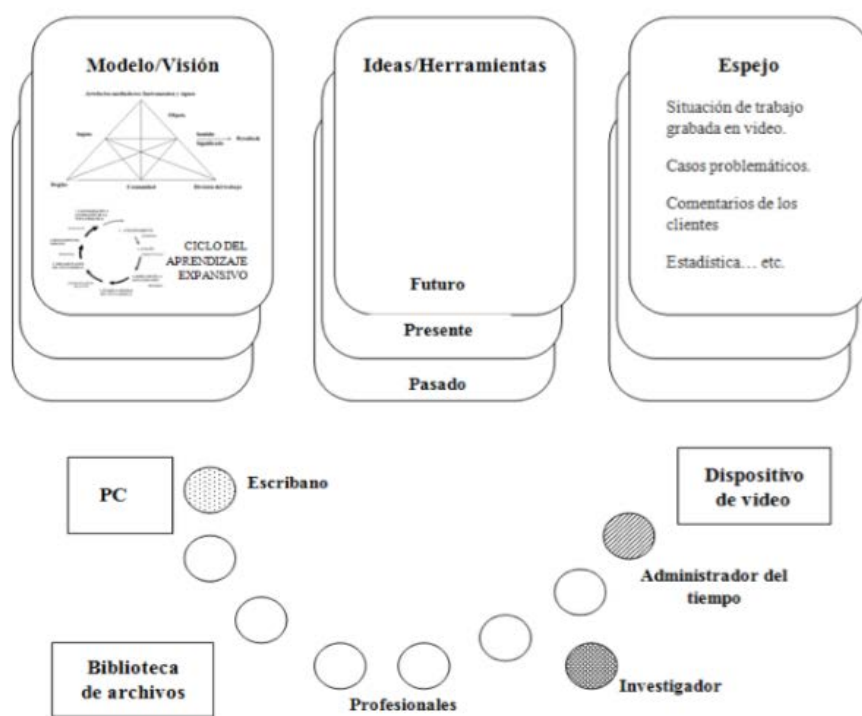


Figura 3. Modelos de los sistemas de actividad de aprendizaje y enseñanza de inglés en DICIS, UG.

Fuente: Adaptado de “Learn or earn? Making sense of language teaching and learning at a Mexican university through a Change Laboratory intervention” por C. Montoro, 2016, *Learning, Culture and Social Interaction*.

## Disposición del espacio.

En la figura 4 se muestra el esquema típico de la distribución de equipos y participantes en un Laboratorio de Cambio. Este modelo será implementado, dentro de alguna estancia del Centro de Salud en cuestión (que podría ser la sala de juntas o la oficina del director).



*Figura 4.* Esquema de la disposición típica de un Laboratorio de Cambio.  
Fuente: Adaptado de "Change Laboratory as a tool for transforming work" por Y. Engeström, J. Virkkunen, M. Helle, J. Pihlaja, & R. Poikela, 1996, *Lifelong Learning in Europe*, Vol. 1, No. 2, pp. 10-17.

## Instrumentos.

### *En las sesiones.*

El Laboratorio de Cambio prevé utilizar medios audiovisuales para estimular la discusión e intercambio de puntos de vista. En estos se proyectan situaciones apremiantes previamente sistematizadas por el equipo de investigadores (como



puede ser el testimonio de algún directivo). A partir de ello se incentiva el análisis conjunto de una situación cotidiana. En cada sesión se presentarán estímulos documentales y audiovisuales que generen las acciones discursivas requeridas para que emerjan manifestaciones de contradicciones sistémicas. A partir de tales elementos se comienza con el modelaje de nuevos instrumentos de trabajo encaminados a resolver de forma satisfactoria las tensiones identificadas.

*Para la investigación.*

Las sesiones serán videograbadas (como se muestra en la figura 4) y posteriormente transcritas. El análisis derivado de ello recupera tanto aspectos discursivos como análisis de la dimensión gestual. Ambos elementos conforman el focus de análisis. El material transcrito, en este caso proveniente de las siete sesiones, conforma el *corpus* de datos para el equipo de investigadores.

**Análisis de datos.**

Finalmente, en la figura 5, se muestra la cebolla metodológica a utilizar para el análisis y la interpretación de los datos discursivos sistematizados a partir de la transcripción de las sesiones videograbadas.

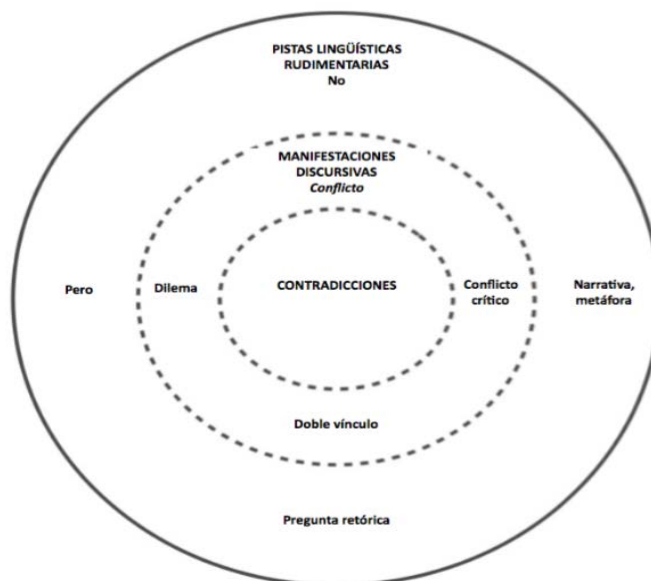


Figura 5. Cebolla metodológica para el análisis de datos discursivos.

Fuente: Adaptado de “Discursive manifestations of contradictions in organizational change efforts: A methodological framework” por Y. Engeström, & A. Sannino, 2011, Journal of Organizational Change Management, Vol. 24, No. 3, pp. 368-387.

### Procedimiento y cronograma.

A continuación se muestra el procedimiento y cronograma general (así como las actividades en curso). El proyecto ha partido del análisis socio histórico del Centro de Salud y pretende arribar a la implementación de nuevos modelos y pautas de acción organizativa, de acuerdo a los pasos previstos en el ciclo de aprendizaje expansivo (compárese la primera columna con la figura 2).

**Tabla 1**

*Procedimiento y cronograma de actividades.*

Actividades/ Cuatrimestres	Mayo- agosto 2016	Septiembre -diciembre 2016	Enero - abril 2017	Mayo- agosto 2017	Septiembre- diciembre 2017
Análisis documental					
Selección participantes					
Sesiones 1-6 Laboratorio					
Sesión 7 Laboratorio					

Actividades/ Cuatrimestres	Mayo- agosto 2016	Septiembre -diciembre 2016	Enero - abril 2017	Mayo- agosto 2017	Septiembre- diciembre 2017
Análisis datos	■				
Identificación necesidades	■				
Modelaje sistema		■			
Detección problemas sistémicos		■			
Propuesta nuevos modelos		■			
Piloto nuevos modelos			■		
Consolidación nuevos modelos				■	
Presentación resultados en congreso y revista				■	

Fuente: Elaboración propia.

### Grupo de trabajo.

- Investigador principal: Dr. Carlos Rubín Montoro Sanjosé (DICIS, UG)
- Investigador participante: Dr. Hugo Armando Brito Rivera (UAM-Iztapalapa)
- Investigador participante: Dr. Yrjö Engeström (Universidad de Helsinki, Finlandia)
- Investigador participante: Dra. Annalisa Sannino (Universidad de Helsinki, Finlandia)
- Tesista: Jeniffer Giovanna Mendoza Guerrero, Estudiante (DICIS, UG)
- Asistente de investigación: Airam Teresa Álvarez Bravo, Estudiante (DICIS, UG)
- Transcriptora: Andrea Viridiana Rojas Medina, Estudiante (DICIS, UG).

## Conclusiones

La teoría de la actividad contribuye a poner en acto herramientas teóricas y metodológicas para llevar a cabo procesos de formación situada que afronten los rasgos evolutivos del trabajo médico. Se presenta como un recurso apropiado en lo que atañe al impulso de experiencias de aprendizaje transformativas y horizontales.

El modelo del Laboratorio de Cambio refleja la evolución de las metodologías de intervención orientadas al cambio organizacional (cfr. Bodega & Scaratti, 2013). La presente propuesta, en fase de negociación y programación de sesiones, es una oportunidad para involucrar prácticas de investigación en la expansión de competencias del grupo participante.

Parte de los resultados obtenidos durante la fase de negociación indican pautas progresivas de socialización del modelo supeditadas a factores contextuales propios a la cultura organizacional del Centro de Salud en cuestión. El proceso de acceso a campo y obtención de permiso señala aspectos instructivos acerca de la dinámica institucional. El planteamiento expuesto está sujeto a modificaciones según las necesidades y requerimientos del grupo participante. El presente trabajo representa un avance preliminar en lo que atañe a la proyección y conceptualización de las prácticas organizacionales de los directivos como sistema de actividad.

La subsecuente obtención de datos contribuirá a identificar tensiones evolutivas y socio-históricas vinculadas al trabajo organizativo de los directivos participantes. Se prevé que la experiencia en la intervención apuntalará la agencia

de cambio del grupo participante (Virkkunen, 2006), fortaleciendo el patrimonio de competencias colectivas y apoyando el desarrollo de esta institución. La obtención de datos discursivos y su sistematización aportarán a caracterizar rasgos inherentes al desplazamiento organizativo, destacando límites y perspectivas de mejora útiles para comprender la dinámica de transformación de este lugar de trabajo.

Los datos serán provechosos para analizar comparativamente diferentes experiencias de intervención basadas en el Laboratorio de Cambio. En este sentido los resultados favorecerán la comprensión del aprendizaje organizacional y su operativización en contexto mexicano de acuerdo a los principios epistemológicos de la teoría de la actividad. Se espera que los hallazgos esclarezcan elementos de fortaleza o debilidad en perspectiva local, y sean útiles para gestionar en mejor medida la calidad del servicio, constituyéndose como un punto de apoyo para el desarrollo institucional de este Centro de Salud y quizá otros.

## Referencias

- Ajello, A., & Guerra G. (2000). Competenza situata, competenza distribuita: uno studio in un contesto ospedaliero. *Rassegna di psicologia*, Vol. XVII, No. 2, pp. 11-29.
- Bindal, T., & Goodyear, H. (2014). Newly qualified doctors' views of their job shadowing experiences. *British Journal of Hospital Medicine*. Vol. 75, No. 9, pp. 528-532.
- Bodega, D., & Scaratti, G. (2013). *Organizzazione*. Milán: EGEA.
- Brito, H. (2015). La teoría de la actividad como recurso para la intervención y gestión del cambio organizativo: el caso del contexto escolar. En G. Ramírez et al, (Eds.). *El análisis organizacional en México y América Latina. Retos y perspectivas a 20 años de Estudios* (Tomo 1, Capítulo 42, pp. 455-494). México: REMINEO.
- Brito, H. (2016). Intervención formativa en una organización escolar del Nivel Medio Superior en el Estado de México: un análisis del habla resistiva. En *Memorias XIII Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis Organizacional*, 25-27 de mayo, Playa del Carmen: UQROO – REMINEO – UAM.
- Bruni, A., & Gherardi, S. (2007). *Studiare le pratiche lavorative*. Bolonia: Il Mulino.
- Cicourel, A. (1992). The interpretation of communicative contexts: examples from medical encounters. En Duranti, A., & Goodwin, C. *Rethinking context: Language as an interactive phenomenon* (pp. 291-310). Cambridge: Cambridge University Press.

- Cole, M., & Engeström, Y. (2007). Cultural-historical approaches to designing for development. En J. Valsiner, & A. Rosa (Eds.), *The Cambridge handbook of sociocultural psychology* (pp. 489-507). New York: Cambridge University Press.
- Czarniawska, B. (2010). Come studiare la gestione dei rischi in sanità. En T. Pipan (Ed.), *I Rischi in Sanità. Un nuovo fenomeno sociale* (pp. 223-240). Milán: Franco Angeli.
- Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Engeström, Y. (1994). *Training for change: new approach to instruction and learning in working life*. Geneva: International Labour Office.
- Engeström, Y. (2000). Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work. *Ergonomics*, Vol. 43, No. 7, pp. 960-974.
- Engeström, Y. (2001a). Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, Vol. 14, No. 1, pp. 133-156.
- Engeström, Y. (2001b). Los estudios evolutivos del trabajo como punto de referencia de la teoría de la actividad: el caso de la práctica médica de la asistencia básica. En S. Chaiklin, & J. Lave (Eds.). *Estudiar las prácticas. Perspectivas sobre actividad y contexto* (pp. 78-118). Buenos Aires: Amorrortu.

- Engeström, Y. (2006). La teoría dell' attività e il cambiamento organizzativo. En C. Zuccheromaglio C. & F. Alby (Eds.), *Psicologia culturale delle organizzazioni* (pp. 221–255). Roma: Carocci.
- Engeström, Y. (2007). Enriching the theory of expansive learning: lessons from journeys toward coconfiguration. *Mind, culture, and activity*, 14(1-2), pp. 23–39.
- Engeström, Y., & Sannino, A. (2010). Studies of expansive learning: Foundations, findings and future challenges. *Educational Research Review*, No. 5, pp. 1-24.
- Engeström, Y., & Sannino, A. (2011). Discursive manifestations of contradictions in organizational change efforts: A methodological framework. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 24, No. 3, pp. 368-387.
- Engeström, Y., Virkkunen, J., Helle, M., Pihlaja, J., & Poikela, R. (1996). Change laboratory as a tool for transforming work. *Lifelong Learning in Europe*, 1(2), pp. 10-17.
- Gergen, K. (1992). Organization theory in the postmodern era. En M. Reed, & M. Hughes (Eds.), *Rethinking organization: new directions in organization theory and analysis* (pp. 207-226). Londres: SAGE.
- Gergen, K., & Thatchenkery, T. (2006). Organizational science and the promises of postmodernism. En D. M. Hosking , S. McNamee (Eds.), *The social construction of organization* (pp. 34-51). Ljubljana: Liber-Copenhagen Business School Press.



- Gherardi, S., & Nicolini, D. (2004). *Apprendimento e conoscenza nelle organizzazioni*. Roma: Carocci.
- Gunnarsson, B. (2013). Development of medical discourse. En K. Hyland (Ed.), *Discourse studies reader* (pp. 177-193). Londres – New Delhi – New York – Sydney: Bloomsbury.
- Heritage, J., & Maynard, D. (2006). Problems and prospects in the study of physician–patient interaction: 30 years of research. *Annual Review of Sociology*. Vol. 32, pp. 351–74.
- Holzman, L. (2006). Lev Vygotsky and the new performative psychology: some implications for business and organizations. En D. M. Hosking & S. McNamee (Eds.), *The social construction of organization* (pp. 254-268). Ljubljana: Liber - Copenhagen Business School Press.
- Kajamaa, A. (2011). *Unraveling the helix of change: An activity-theoretical study of health care change efforts and their consequences*. Tesis doctoral: Helsinki University Press.
- Lukic, D., Littlejohn, A., & Margaryan, A. (2011). University and industry interaction in learning from incidents. *INTED 2011 Proceedings, IATED*, pp. 2165-2174.
- Mantovani, G. (Ed.) (2000). *Ergonomia. Lavoro, sicurezza e nuove tecnologie*. Bologna: Il mulino.
- Montoro, C. (2016). Learn or earn? Making sense of language teaching and learning at a Mexican university through a Change Laboratory intervention. *Learning, Culture and Social Interaction*. doi: 10.1016/j.lcsi.2016.05.001

- Montoro, C., & Álvarez, A. (2015). Activity-theoretical analysis and interpretation of Change Laboratory data. En M.M, Lengeling, & P. Mora. (Eds.) *Perspectivas sobre la Investigación Cualitativa. Perspectives on Qualitative Research* (pp. 535-547). Guanajuato: Universidad de Guanajuato.
- Pentimalli, B. (2014). Il viaggio della cartella clinica nei contesti ospedalieri. Pratiche di compilazione e storie di quasi errori. En T. Pipan (Ed.), *Presunti colpevoli. Dalle statistiche alla cartella clinica: indagine sugli errori in sanità* (pp. 50-98). Milán: Guerini.
- Pipan, T. (Ed.) (2014). *Presunti colpevoli. Dalle statistiche alla cartella clinica: indagine sugli errori in sanità*. Milán: Guerini e Associati.
- Sannino, A. (2008). From talk to action: experiencing interlocution in developmental interventions. *Mind, Culture, and Activity*, No. 15 (3), pp. 234-257.
- Sannino, A. (2010). Teachers' talk of experiencing: Conflict, resistance and agency. *Teaching and Teacher Education*, No. 26, pp. 838-844.
- Scaratti G., Stoppini L., & Zucchermaglio, C. (Eds.) (2009). *Autori di ambienti organizzativi. Costruire le proprie pratiche lavorative*, Roma: Carocci, pp. 167.
- Skipper, M., Musaeus, P., & Nøhr, S.B. (2016). The paediatric change laboratory: optimising postgraduate learning in the outpatient clinic. *BMC Medical Education*, No. 16, pp. 42.
- Virkkunen, J. (2006). Dilemmas in building shared transformative agency. *Activités*, Vol. 3, No. 1, pp. 43-66.

- Virkkunen, J., & Newnham, D. (2013). *The Change Laboratory. A tool for collaborative development of work activities*. Rotterdam: Sense publishers.
- Vygotsky, L. (1978). *Mind in society. The development of higher psychological processes*. Cambridge, MA; London: Harvard University Press.
- Wenger, E. (2006). Comunità di pratiche e sistemi sociali di apprendimento. En C. Zucchermaglio, & F. Alby (Eds.), *Psicologia culturale delle organizzazioni* (pp.13-21). Roma: Carocci.
- Zucchermaglio, C. (2002). *Psicologia culturale dei gruppi*. Roma: Carocci.
- Zucchermaglio, C. (2003). Contesti di vita quotidiana, interazione e discorso. En G. Mantovani, & A. Spagnolli (Eds.), *Metodi qualitativi in psicologia* (pp.47-72). Bologna: Il Mulino.
- Zucchermaglio, C. (Ed.) (2013). *Cognizione al lavoro. Interazione, pratiche, comunità*. Milán: Esedra.
- Zucchermaglio, C., & Alby, F. (2005). *Gruppi e tecnologie al lavoro*. Bari - Roma: Laterza.
- Zucchermaglio, C., & Alby, F. (Eds.) (2006). *Psicologia culturale delle organizzazioni*. Roma: Carocci.
- Zucchermaglio, C., Alby, F., Fatigante, M., & Saglietti, M. (2013). *Fare ricerca situata in psicologia sociale*. Bologna: Il Mulino.
- Zucchermaglio, C., Scaratti, G., & Ferrai, L. (2012). Apprendere trasformando: costruire e abitare le proprie pratiche lavorative. *Scuola Democratica. Learning for democracy*, No. 4, pp, 76-92.



# Comunicación organizacional y cultura corporativa; análisis de su impacto en la satisfacción del cliente, estudio de caso: Centro de distribución Bachoco en Culiacán 2015-2017

Javier Humberto Gámez Godoy<sup>1</sup>  
Mario Montijo García<sup>2</sup>  
Marley Denisse López Arámburo<sup>3</sup>

## Resumen

La presente investigación tiene el objetivo de caracterizar los impactos en la cultura y comunicación organizacionales así como sus efectos en la satisfacción del cliente dentro de las instalaciones del centro de distribución Bachoco, en la ciudad de Culiacán, Sinaloa, México.

Los centros de distribución se basan en la cohesión de departamentos para el logro de objetivos, enfocados principalmente en satisfacer las necesidades de los clientes.

En el interior de estas ocurren situaciones entre las personas, quienes forman parte de los cuatro departamentos disponibles (servicio y distribución, ventas, almacén y central de pedidos), en donde se generan errores de información vital para el logro de las ventas y la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos.

Se investiga el efecto de la comunicación en los procesos y el enfoque que ha utilizado la corporación en cuanto a su cultura organizacional con la finalidad de

---

<sup>1</sup> [gamezgodoy@outlook.com](mailto:gamezgodoy@outlook.com) Universidad Autónoma de Sinaloa. Facultad de Contaduría y Administración. Prolongación Josefa Ortiz de Domínguez S/N, Cd Universitaria, 80040, Culiacán. Rosales, Sinaloa. Teléfono +52 667-7305719

<sup>2</sup> [mmontijo@uas.edu.mx](mailto:mmontijo@uas.edu.mx) Universidad Autónoma de Sinaloa. Facultad de Contaduría y Administración. Prolongación Josefa Ortiz de Domínguez S/N, Cd Universitaria, 80040, Culiacán. Rosales, Sinaloa. Teléfono +52 667-7305719

<sup>3</sup> [Marley\\_denisse@hotmail.com](mailto:Marley_denisse@hotmail.com) Universidad Autónoma de Sinaloa. Facultad de Contaduría y Administración. Prolongación Josefa Ortiz de Domínguez S/N, Cd Universitaria, 80040, Culiacán. Rosales, Sinaloa. Teléfono +52 667-7305719

lograr la coherencia de la cultura con la estrategia y la cohesión de los miembros de las organizaciones en torno al proyecto organizacional, todo esto afianzado con el bienestar del consumidor, la cual se logra cumpliendo con los estándares y expectativas de los clientes que la compañía posee.

También se estudiará la comunicación organizacional, la cual consiste en las técnicas y actividades utilizadas para lograr una mejora de los mensajes entre los integrantes de una organización, así como ésta y su medio.

Todo esto ayuda a configurar una cultura corporativa, que es la manera en que cada organización aprende a manejar su ambiente, resolver problemas y lograr mayor eficiencia.

**Palabras clave:** Comportamiento empresarial, cultura corporativa, bienestar del consumidor, satisfacción del cliente, comunicación organizacional, cultura organizacional.

## Introducción

Hoy por hoy es imprescindible el utilizar la comunicación como herramienta para satisfacer todo tipo de necesidades —tanto personales como profesionales— es decir, es uno de los recursos más importantes para lograr los objetivos organizacionales. Tal es el caso de Thayer cuando la entiende como:

La comunicación que se produce dentro de la organización y la comunicación entre él y su entorno, que definen la organización y determinan las condiciones de su existencia y el sentido de su movimiento (Félix Mateus, 2014, p. 196).

Los procesos de comunicación han evolucionado rápidamente; sin embargo, la manera de observar las organizaciones y la gestión de las mismas —especialmente por los seres humanos— también ha sido objeto de importantes cambios. Es por eso que se pretende investigar sobre la cultura organizacional que es utilizada dentro del centro de distribución Bachoco, en Culiacán, Sinaloa; el cual, actualmente se ve envuelto, día tras día, en constantes áreas de oportunidad para lograr la satisfacción del cliente, posiblemente a causa de la comunicación y cultura corporativa utilizadas por la empresa.

Como apoyo para la realización de la siguiente investigación en proceso se utilizará el conocimiento de un hombre ineludible en el estudio de la comunicación dentro de las organizaciones: Charles Redding, quien declaró que “para predecir el futuro es necesario conocer el pasado”(Buzzanel & Stohl, 1999).

Es importante aclarar que, la comunicación y cultura organizacional son el conjunto de factores que afectan positiva o negativamente el desempeño, la

productividad, la calidad de los servicios y productos, así como la imagen corporativa; estos son resultado de las relaciones internas, actitudes, percepciones y conductas de los servidores públicos y privados, retroalimentados por las motivaciones personales, la cultura establecida, los líderes, el reconocimiento de los resultados y la medición constante de los mismos.

En la actualidad, las exigencias de los clientes son cada vez mayores, por tal motivo las organizaciones buscan continuamente oportunidades de mejora que las haga más competitivas (Navarro, 2004). En este sentido, son altamente conscientes de la importancia que conlleva la utilización de una comunicación organizacional y cultura eficientes para lograr el éxito.

Según Romo (2008, p. 11) “día con día se resalta la imperante necesidad de la comunicación efectiva y de integrarla en los planes y procesos productivos, ya que es el eje estratégico en el cual gira la dinámica organizacional”.

Para entender de mejor manera el fenómeno desde una perspectiva global, se proporcionan los siguientes datos obtenidos de una encuesta en línea —realizada por el centro Katzenbach— de más de dos mil participantes, en el año 2013. Dentro de esta información se realza la importancia de la cultura dentro de las organizaciones. Ochenta y seis por ciento de los directores y ochenta y cuatro por ciento de todos los empleados encuestados dicen que la cultura es crítica para la organización (DeAnne, Von Post, & Alpern, 2013). Además de estos datos se incluyen algunos otros (ver Tabla 1-1 ), los cuales apoyan el uso de la cultura y la comunicación como elementos clave para lograr los objetivos y la satisfacción de los consumidores.



**Tabla 1***Encuesta global sobre cultura organizacional.*

Porcentaje	Perspectiva cultural
84%	Están de acuerdo en que la cultura organizacional es crítica para el éxito de la compañía.
35%	Sienten que la cultura ha sido implementada de manera ineficiente.
47%	No sienten que la cultura forma parte de las funciones pertenecientes a los líderes.
60%	Creer que la cultura organizacional es más importantes que las estrategias.
<hr/>	
¿Quién se encarga del cambio cultural?	
<hr/>	
43%	Dicen que los directores son los responsables.
42%	Declaran que todos los miembros son responsables por dicho cambio cultural.
<hr/>	
¿Por qué el cambio no dura mucho tiempo?	
<hr/>	
	1.- Se es escéptico debido a fallos en el pasado.
	2- No se sienten envueltos en el proceso de cambio.
	3.- No comprenden las razones para dicho cambio.
	4.- Los sistemas, procesos e incentivos no apoyan tales cambios.
67%	Están de acuerdo en que los programas para la mejora de la cultura tienen un impacto positivo en la organización.

Fuente: Elaboración propia basado en DeAnne *et al.* (2013).

Es preciso pues, tomar en cuenta los datos anteriormente presentados para conocer las perspectivas que poseen alrededor del globo. Cómo es que los participantes se sienten con respecto a la cultura corporativa —haciendo un llamado a la urgente necesidad que impera en el mundo globalizado por mejorar constantemente esta característica— por medio de bases fuertes, sólidas y bien cimentadas que logren los objetivos estipulados y la calidad de los servicios y productos que el cliente espera recibir.

Es importante resaltar lo que significa para las empresas la comunicación organizacional como instrumento de gestión, tal como lo consideran Koontz & Wehrich (1998) al plantear que: “la comunicación es esencial para todas las fases del proceso administrativo, principalmente para integrar las funciones administrativas”. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican a otros con el propósito de idear la estructura organizacional más indicada. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un entorno conducente a la motivación dependen de la comunicación. Es así como la gestión se encadena con la comunicación.

El segundo propósito de la comunicación, de acuerdo a los autores, es el conectar a la empresa con el entorno en el que se encuentran muchos de los reclamantes, es decir, los clientes. De igual manera, Koontz and Wehrich (1998) afirman: “Es por medio del sistema de comunicación, que se identifican las necesidades de los clientes, que permiten a las organizaciones brindar los productos y servicios y a su vez obtener las debidas ganancias”. De esta forma,

mediante una buena gestión comunicacional, es como las organizaciones se ponen al tanto de la competencia, oportunidades y amenazas que los rodean.

Además de esto, la organización debe de estar basada en una cultura corporativa, la cual con base en hábitos y creencias se debe desarrollar para encontrar la manera correcta de resolver sus problemas. En las palabras de (Chiavenato, 2011, p. 73) “la cultura corporativa refleja la manera en que cada organización aprende a manejar su ambiente”. Es una mezcla compleja de características que hacen funcionar a una empresa.

Basándonos en las palabras de Tamayo (1993), la formulación del problema consiste en la presentación oracional del mismo, es decir, “reducción del problema a términos concretos, explícitos, claros y precisos.” Es por eso que será de interés investigar y resolver la interrogante: ¿Cuál es el impacto de la comunicación organizacional y cultura corporativa en la satisfacción del cliente dentro del centro de distribución Bachoco en Culiacán?

### Dimensiones de análisis

Con base en la pregunta de investigación, anteriormente expuesta, se procede a identificar las dimensiones de la investigación, siendo estas las siguientes:

#### Tabla 2

##### *Dimensiones de análisis*

¿Cuál es el impacto de la comunicación organizacional y cultura corporativa en la satisfacción del cliente dentro del centro de distribución Bachoco en Culiacán?

Dimensión 1: Comunicación organizacional	Dimensión 2: Cultura corporativa	Dimensión 3: Satisfacción del cliente
	• ¿Cuáles son las	cliente

<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuáles son los componentes que forman parte de la comunicación organizacional dentro del centro de distribución Bachoco?</li></ul>	prácticas y elementos que identifican la cultura corporativa dentro del centro de distribución?	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuál es el impacto de la satisfacción del cliente a la organización?</li></ul>
---	---	---

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 2, las dimensiones de análisis a desarrollar dentro de esta investigación son la comunicación y cultura organizacional, junto con la satisfacción del cliente. Además de eso, se incluyen preguntas específicas a cada una de las vertientes, las cuales ayudarán a identificar con mayor claridad qué es lo que se estará buscando con el desarrollo del estudio del caso presente.

### **Justificación de la investigación**

Tanto el individuo como la empresa necesitan organizarse y comunicarse permanentemente, pese a las limitaciones que constantemente tienen que enfrentar.

Según Casares (2007), ya en 1929, Paul T. Rankin realizó una investigación para saber en qué emplea la gente su tiempo, y algunas de sus conclusiones fueron que el 70% de la actividad humana consciente se dedica a la comunicación, ya sea escribiendo, leyendo, hablando o escuchando. De manera que, si las personas se comunican, se genera un aspecto importante del comportamiento humano y también importante en el ámbito organizacional, pues una buena comunicación organizacional evita conflictos y mejora la satisfacción personal y laboral de los miembros de la organización.

Para el cliente la entrega de su pedido es de suma importancia. El cumplimiento y la competencia son factores que relacionan la distribución física con el éxito de las ventas de una empresa, según lo explica Navarro (2004). Es por ello que es clave importante el investigar cómo es que se afecta la satisfacción del cliente y las ventas mediante el uso de la comunicación y la cultura ya empleadas dentro de las instalaciones, esto con el afán de aportar al análisis estructura y aplicación de estrategias.

Eventualmente, se espera lograr una mejora efectiva de la misma aportando beneficios a los clientes, consumidores y al mismo centro de distribución de la empresa mediante recomendaciones bien fundamentadas.

### **Hipótesis**

A continuación se menciona el supuesto, el cual es una posible solución al problema anteriormente planteado. Para esto es necesario indagar dentro del objeto de estudio y comprobar si en realidad estos provocan afectaciones en el proceso. Como hipótesis se plantea que:

- La comunicación organizacional y cultura corporativa afectan la satisfacción de los clientes en el centro de distribución Bachoco en Culiacán.

### **Objetivo general**

A partir de esta premisa, se indica como objetivo general lo siguiente:

- Identificar y describir el impacto de la comunicación organizacional y cultura corporativa en la satisfacción del cliente dentro del centro de distribución Bachoco en Culiacán.

## **Objetivos específicos**

Los objetivos específicos se consideran dentro del ya mencionado centro de distribución Bachoco, de Culiacán, Sinaloa; los cuales son:

1. Conocer los componentes que forman parte de la comunicación organizacional.
2. Describir las prácticas y elementos que identifican la cultura corporativa.
3. Describir el impacto de la satisfacción del cliente en la organización.
4. Recomendar vías para una mejora en la comunicación y cultura corporativa.

## **Alcance**

En este estudio se revisarán los tipos de comunicación operativa aplicadas en el centro de distribución de la ciudad de Culiacán; el cual fue fundado en el año 2004. Anteriormente dicho establecimiento operaba dentro del mercado de abastos de la localidad, en donde ahora sólo se limita a funcionar como un expendio de productos propios de la marca.

Actualmente se tienen las siguientes secciones:

- Comercial: 14 personas. Estas se clasifican como 12 ejecutivos de venta, un jefe de canal Autoservicio y un jefe de ventas de la plaza.
- Almacenes: posee dos turnos (matutino y nocturno), con un total de 30 elementos. Los antes mencionados se clasifican como dos jefes de almacén (pollo y huevo) respectivamente, 4 encargados de almacén y 24 ayudantes de almacén.
- Administración: 8 personas, de los cuales uno es jefe de administración y 7 auxiliares administrativos.

- Servicio y distribución: 44 personas. Estos se integran por un jefe de cedis, 3 programadores de ruta, 20 choferes de ruta y 20 ayudantes de chofer.
- Central de pedidos: 4 personas. Un jefe de pedidos y 3 auxiliares.

### **Limitaciones**

Afortunadamente, se posee una gran libertad por parte de todas las áreas y sus operaciones, gracias a la gran comunicación y relación que se ha desarrollado con algunos miembros de los distintos departamentos del establecimiento y, primordialmente, del área de recursos humanos.

Las condiciones del establecimiento son aptas para cualquier tipo de investigación, además de poseer poco tiempo de haber sido construidas. Estas cuentan con:

- Oficinas para la operación diaria de las actividades, así como una oficina para cada jefe asignado en el establecimiento.
- Baños dentro de las oficinas, así como en la parte externa de estas.
- Estacionamientos externos contiguos al centro de distribución, sección para puestos de jefatura y laterales para los demás miembros.
- Lugares para tomar refrigerios.
- Caseta de vigilancia.

Como parte de las limitaciones observadas, se comenta lo siguiente:

- Posible prohibición de participación directa con miembros de la compañía que tengan uso de vehículos pertenecientes a la marca.

- Dificultad de movimiento para la realización de pruebas, debido a los espacios restringidos dentro del establecimiento.
- Prohibición, por parte de vigilancia, de introducción de aparatos electrónicos al establecimiento y/o almacenes.
- Posibilidad de que se decida, por parte de la compañía, ocultar el nombre de la misma, para efectos de anonimato.
- Locación retirada, pues el domicilio de dicho centro de distribución se encuentra en carretera internacional, al sur entronque con Costerita, salida a Mazatlán, carretera libre.

## **Metodología**

Para esta investigación se optó por el método cualitativo que, en palabras de Sampieri (2010): “utiliza la recolección de datos sin la necesidad de la medición numérica para descubrir preguntas de investigación en el proceso interpretativo”. Se eligió este método pues se llevará a cabo con el objetivo de detectar la gestión comunicacional empleada en el centro de distribución mediante la observación del entorno; así como los sucesos, entrevistas, grabaciones, acopio fotográfico de las instalaciones, de las operaciones en el centro de distribución y trabajo administrativo; además de recolección de información oficial emitida por la empresa.

Steve Taylor y Robert Bogdan (1994), en su libro ya clásico *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, consideran diez características de la investigación cualitativa:



1. La investigación cualitativa es inductiva.
2. En la metodología cualitativa el investigador ve el escenario y a las personas en una perspectiva holística.
3. Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio.
4. Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.
5. El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.
6. Para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas.
7. Los métodos cualitativos son humanistas.
8. Los investigadores cualitativos ponen en relieve la validez de su investigación.
9. Para el investigador cualitativo, todos los escenarios y personas son dignos de estudio.
10. La investigación cualitativa es un arte.

Hay que entender primero que el enfoque cualitativo es uno de los más importantes en la actualidad y que en su haber posee las características más naturales en el estudio científico; basado en un enfoque holístico donde el investigador observa y reacciona con todos los fenómenos que ocurren en el entorno, los cuales le son útiles para responder a sus preguntas de investigación.

El tipo de investigación empleado es el descriptivo-explicativo, llevado a cabo como estudio de caso, interviniendo dentro de las instalaciones, debido a que se

estudió el fenómeno comunicacional y la cultura corporativa de los empleados dentro de dicho establecimiento; así como sus métodos utilizados para lograr el trabajo día a día y cómo éstos afectan al proceso y la satisfacción de los clientes de la compañía.

El método cualitativo se recomienda cuando el estudio a realizar es objetivo y sus variables están estructuradas de tal manera que a una muestra al azar se le aplican preguntas cerradas para la recolección de los datos, mismos que se analizarán y cuantificarán a través de herramientas estadísticas. Por esta razón se eligió el método cualitativo para esta investigación.

Tal como lo declara Gayou (2003), la investigación cuantitativa busca medir y contar y a partir de ello sacar conclusiones, mientras que el enfoque cualitativo busca la subjetividad, comprender y responder a las interacciones y los significados individuales y de grupos.

Como técnica se usó la recolección de información sin medición, la cual nos muestra el estado actual del centro de distribución y permite realizar una comparación de la realidad cotidiana con las medidas necesarias para el logro de sus objetivos.

Los elementos teóricos en los que se fundamenta y fortalece la presente investigación son un análisis detallado de las principales teorías de comunicación organizacional, cultura corporativa y satisfacción del cliente, las cuales son las principales variables de estudio; así como de otros conceptos que influyen en la misma. Para contar con ellos se consultaron diferentes fuentes como libros y publicaciones científicas relacionadas con dichos temas de estudio.

Cabe destacar que, es de suma importancia conocer aquellos fenómenos que influyen en la actitud, la productividad interna de la empresa y cómo esta influye en la satisfacción de los clientes para el logro en conjunto de los objetivos propios de cada área. Para esto, se ha hecho evidente que una práctica para lograrlo es mediante el buen uso de la cultura y comunicación organizacional.

La importancia de mantener una buena cultura organizacional y comunicación eficientes es primordial dentro de las empresas, tanto como aquellos indicadores y/o fenómenos que refuerzan o, en su caso, debilitan estos factores. Dichas dimensiones son de suma importancia, tanto para el crecimiento personal de los empleados como para el desarrollo de la misma empresa y, como consecuencia, la satisfacción de los clientes con los que estos trabajan. Así, una vez que se detecten problemas relacionados con la empresa, será indispensable tomar las medidas necesarias para solucionarlos; luego mantener el progreso de la organización y prevenir las posibles situaciones que pudieran surgir en el día a día.

### **Antecedentes investigativos.**

Con el propósito de reforzar los fundamentos teóricos de la presente investigación, es necesario realizar la revisión de diversos estudios desarrollados con anterioridad, los cuales están relacionados con las variables correspondientes a la cultura corporativa, comunicación organizacional y satisfacción del cliente.

Por ende, es menester comenzar por uno de los experimentos más importantes, el cual dio pie a la teoría de las relaciones humanas. Chiavenato (2004) explica que, en el año de 1927 la Academia Nacional de Ciencias de

Estados Unidos hizo una investigación para probar la correlación que existía entre la productividad y la iluminación en el área de trabajo dentro de la fábrica Hawthorne, de la Western Electric Company, ubicada en Chicago. Elton Mayo coordinó dicho experimento, en el cual posteriormente se dieron cuenta de que los resultados eran afectados por naturaleza psicológica, conclusión nada esperada.

Es aquí donde se encuentran características como la motivación del recurso humano, fundamento para alcanzar la eficiencia. Además, se detectó que el comportamiento de los miembros se ve reflejado y apoyado totalmente en los grupos de trabajo, relacionándose entre sí para mejorar su productividad como una comunidad.

El experimento realizado en Hawthorne reveló, además, que la política de Western Electric satisfacía plenamente las necesidades de los miembros en la organización. Una vez que estas necesidades eran cubiertas, otras aparecían en escena —llamadas necesidades psicológicas— las cuales ocupaban un lugar en la motivación del comportamiento y la cultura organizacional formada dentro de la compañía (Chiavenato, 2004).

Estas conclusiones están apegadas por Kurt Lewin, citado por Vargas (2007), quien plantea que el comportamiento, las creencias, valores y rituales del ser humano se basan fuertemente en los grupos a los cuales pertenece.

Ya en la década de 1980 se realizó un estudio hecho por Schall (1983), en el cual investiga tanto la cultura como la comunicación organizacional, diseñando pruebas para conocer la efectividad de las reglas operativas comunicacionales dentro de los grupos y sintetizándolos como culturas o subculturas dentro de una

corporación de servicios en inversiones. A la comunicación operativa la define como: las reglas en las cuales dos o más personas del mismo rol y situaciones se cumplen. El investigador analiza documentos corporativos, observaciones del día a día, entrevistas con los miembros del grupo.

Los antecedentes investigativos correspondientes a la satisfacción del cliente han sido estudiados desde diferentes aspectos; sin embargo, hoy en día todo se centra en dos rasgos básicos: las expectativas del cliente antes de adquirir el producto y/o servicio y su percepción del mismo después de haber hecho uso de éste.

Se considera que los consumidores juzgan los productos dentro de un rango de normas y características propias. Olshavsky y Miller (1972) y Olson y Dover (1976) diseñaron sus investigaciones para manipular el desempeño actual del producto o servicio, su meta era descubrir cómo las calificaciones de desempeño percibidas fueron influenciadas por las expectativas. Estos estudios sacaron a flote la discusión acerca de las diferencias entre las expectativas y el rendimiento percibido (Kucukosmanoglu, Nuri, & Ertan, 2010).

Adicionalmente, es de suma importancia para los bienes duraderos que se consumen con el tiempo, como lo son los productos que se comercializan en el objeto de estudio de esta investigación, el adoptar una perspectiva dinámica en la satisfacción de los consumidores. Dentro de una perspectiva dinámica la satisfacción del cliente puede evolucionar con el tiempo. La satisfacción experimentada en cada interacción (satisfacción transaccional) puede influir en la satisfacción acumulada en general. Por lo tanto, mostraron cómo la satisfacción

experimentada en un servicio inicial de vehículo y concesionario (por ejemplo, medio año) podría afectar en la satisfacción experimentada posteriormente (por ejemplo, varios meses después) (Mittal, Vikas, & Kumar, 1999). En dicho estudio, los investigadores no sólo se dieron cuenta que existía la satisfacción como tal, sino la lealtad a lo largo del tiempo por parte del cliente.

Estos son algunos de los métodos más utilizados para evaluar la satisfacción del consumidor:

- Índice de satisfacción del cliente americano (ACSI).
- El modelo de Kano.
- SERVQUAL o RATER (encuestas de satisfacción).
- Encuestas en línea.

### **Elementos teóricos de la investigación.**

Las teorías utilizadas en la presente investigación permiten contemplar con mayor claridad las características de la cultura corporativa, las diferentes estrategias de la comunicación organizacional, así como respecto a la satisfacción del cliente y los distintos niveles que esta presenta. Estas fueron aplicadas en el centro de distribución de Bachoco, en la ciudad de Culiacán, Sinaloa. Para llegar a ello fueron analizadas varias teorías, comenzando por la teoría de las organizaciones, en la cual Tovar (2009) nos dice que la mejor forma para organizar es la que toma en cuenta e incorpora a las personas que hacen que las empresas funcionen.

En este sentido, Daft (2011, p. 11) coincide con Tovar al afirmar que las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones que existen entre ellas. La organización existe cuando sus elementos interactúan entre sí y realizan, de manera conjunta, las funciones que les ayudan a alcanzar las metas propuestas. Hoy por hoy, las tendencias modernas sobre administración saben de la importancia de los recursos humanos y trabajan de manera conjunta para desarrollar las habilidades y capacidades para facultar a los empleados con excelentes oportunidades de crecimiento y desarrollo, tanto personal como profesional; de esta manera, ambas partes —persona y organización— ganan, ya que se permite el logro de los objetivos.

### **Teoría de la organización**

El estudio sobre la organización es vasto en su contenido debido a la gran cantidad de teorías que se han desarrollado a lo largo del tiempo. La percepción de cómo ha evolucionado toda esta información es, aun para los investigadores, muy difícil de conjuntar; es por eso que aquí se desarrolla un bosque conceptual teórico, mediante la descripción de dicha evolución.

Toda organización posee una identidad muy peculiar, unas reglas, principios y políticas de actuación desarrolladas a lo largo de su historia, es ahí donde forma parte de la cultura organizacional y que conecta estrechamente con el tipo de administración llevado a cabo por sus líderes y seguidores, con la respuesta de ésta ante las exigencias del entorno que rodea a dichas empresas. La integración de los componentes y aspectos organizativos, especialmente los del recurso

humano, el cual manifiesta la importancia práctica de utilizar a la cultura organizativa como herramienta de gestión interna expresada en el entorno.

El *Diccionario de la Real Academia de la lengua española* define la organización como un “conjunto de personas reguladas por un grupo de normas en función de determinados fines”; a ésta se añaden las de destacados autores que han contribuido a la definición conceptual de la organización (Tabla 2), la cual se presenta a continuación:



**Tabla 3**  
*Definiciones de organización. Principales autores*

Definición de organización	Autor
➤ <b>Un grupo corporativo, una relación social que puede estar cerrada de cara al exterior o limitada para la admisión de personas ajenas mediante reglas y órdenes.</b>	Weber (1922)
➤ <b>Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. Supone una situación concreta en la que se dé cooperación y sus componentes constituyen varios sistemas diferentes pero lo que los unifica es la organización.</b>	Barnard (1938)
➤ <b>Una unidad social formada para la consecución de fines muy concretos donde se divide el trabajo, el poder y las responsabilidades deliberadamente para el logro de objetivos.</b>	Etzioni (1964)
➤ <b>Un sistema energético de consumo y resultado, el cual es abierto e interactúa con el entorno. Aquél articula otros sistemas diferenciados mediante un sistema de roles. Una organización humana se basa en una estructura artificial única en su especie, consistente más en actos o eventos.</b>	Katz y Kahn (1977)
➤ <b>La coordinación racional de las acciones de un grupo humano, orientadas a la consecución de unos fines concretos, a través de la división del trabajo y un sistema.</b>	Schein (1988)

Fuente: Definición de organización por autores destacados. Elaboración propia.

### **Teoría de las relaciones humanas (E. Mayo, 1920)**

Sobre esta teoría, Chiavenato (2004) argumenta que surge gracias al avance de las ciencias sociales, especialmente la psicología del trabajo, la cual se desarrolla por medio de dos etapas:

a) El análisis del trabajo y la adaptación del empleado al mismo. Esta parte es meramente de aspecto productivo, en el cual se analizan las características humanas del trabajador con sus funciones diarias del puesto y una selección científica de empleados, los cuales son estudiados con base en test psicológicos.

b) La adaptación del trabajo al trabajador. Dentro de esta etapa la psicología del trabajo se torna hacia los aspectos individuales y sociales de la organización. Y, por lo menos en teoría, comienzan a aparecer los estudios sobre los incentivos al trabajador, el liderazgo, la comunicación y las relaciones interpersonales como parte de la empresa en sí.

### **Teoría del desarrollo organizacional (Lewin, McGregor)**

Dicho movimiento surgió a partir del año de 1962, como una recopilación de ideas sobre el hombre, las organizaciones y el ambiente; todo esto con el propósito de facilitar las interacciones y el desarrollo de las mismas. Aquí es donde se comienza a utilizar la técnica de los llamados grupos T, compuesto por personas de la compañía misma, quienes no se conocían entre sí. Es ahí donde se hace evidente la dificultad de trasladar las habilidades adquiridas en la vida laboral; con investigaciones posteriores se llega a la conclusión de que la alta dirección, cuando se compromete con los cambios positivos dentro del entorno, tiende a lograr el éxito del desarrollo organizacional. Estas técnicas requieren que

las actividades de mejoramiento que se proponen sean aplicadas en los diferentes niveles: individuales, en parejas, grupales o inter grupos.

En este estudio de teorías anteriormente mencionadas se hace imperante la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo para las personas de manera individual y en conjunto, así como su interacción con el medio ambiente. Desde inicios, a mediados y posterior del siglo XX se ha realizado un arduo trabajo para mejorar las relaciones humanas en el logro de los objetivos, tanto personales como de la organización.

### **Cultura corporativa y su enfoque**

La cultura organizacional se convierte en un fenómeno dinámico el cual rodea a todas las personas a la vez, siendo constantemente creado y modificado por las interacciones con los demás y moldeado por el comportamiento de los líderes, siendo también, un conjunto de estructuras, rutinas, reglas y normas que guían y limitan el comportamiento (Schein, 2004).

A su vez, todo tipo de organización posee una identidad muy particular, reglas y principios formados a lo largo de su vida, éstos configuran su cultura corporativa y se conectan con el tipo de gestión llevado a cabo por los líderes y los demás integrantes; con la respuesta de éstos ante los requerimientos del entorno, la integración y cohesión de los componentes internos, así como los aspectos organizacionales —especialmente los del capital humano— manifiestan una vital función de la cultura como herramienta de administración interna y de adaptación al entorno (Felipe, 2013).

### **Enfoque Interdisciplinario.**

Siguiendo el esquema realizado por Martin (1992), citado por Felipe (2013), las diferentes perspectivas que han dominado el estudio de la cultura son las siguientes:

- De integración
- De diferenciación
- De fragmentación

La perspectiva de integración define la cultura en términos de consistencias apropiadas para la interpretación de sus diferentes manifestaciones, y por ende, de su claridad. En ésta los miembros saben qué deben hacer y son conscientes de ello. La cultura ha de ser definida como aquello que se comparte, ya sean las creencias y valores, así como las ideas, los significados y las asunciones básicas (Schein, 2004), tal y como lo conceptualizan algunos de los mejores autores (Felipe, 2013).

En conclusión, dentro de esta investigación se toma parte del enfoque que Edgar Schein establece ya en 1985, en el cual dice que cada organización tiene una tarea que realizar y el conjunto de personas que harán dicho trabajo. A esto se le llama cultura operacional. Al mismo tiempo, cada organización tiene un grupo de personas a quienes se les asigna la tarea de diseñar productos y procesos; éstos están más ocupados en la innovación, mejora y rediseño; a esto se le llama cultura de la ingeniería. A su vez, cada cultura debe sobrevivir económicamente para así poder continuar con sus funciones diarias.

La última cultura comprende al grupo ejecutivo, el cual tiene como tarea principal el asegurar que la compañía sobreviva y continúe siendo efectiva, pero debe, a su vez, alinearse con las otras dos culturas para garantizar el éxito a largo plazo mediante el panorama financiero (Schein, 2004, p. 199).

### **Concepto de cultura organizacional**

El doctor Chiavenato (2004) define la cultura organizacional como un conjunto de hábitos, valores, relaciones e interacciones sociales típicos de cada organización. Ésta representa la forma en cómo se piensa, actúa y es compartida por todos los miembros de la organización. Es claro que la cultura forma parte integral de la vida en una organización, desarrollándose día a día para lograr los objetivos de la misma, gracias a la interacción constante, creativa y proactiva de los miembros que forman parte de ella. De igual modo, Hellriegel, Slocum y John (2009) argumentan que la cultura organizativa refleja los valores, creencias y actitudes que se han aprendido a lo largo del tiempo, y estos son, a su vez, compartidos por los miembros de la organización.

Investigando más en esta sección encontramos una de las definiciones más importantes, coincidiendo con Chiavenato en cuanto a la cultura corporativa, la cual se dice que es un patrón de aceptaciones compartidas, las cuales fueron aprendidas por un grupo mientras resolvían sus problemas de adaptación interna y externa; ésta ha funcionado tan bien que se considera válida y, por lo tanto, es enseñada a los nuevos miembros de la organización como la forma correcta de pensar, percibir y sentir en relación a cada tipo de problema presentado (Schein, 2004).

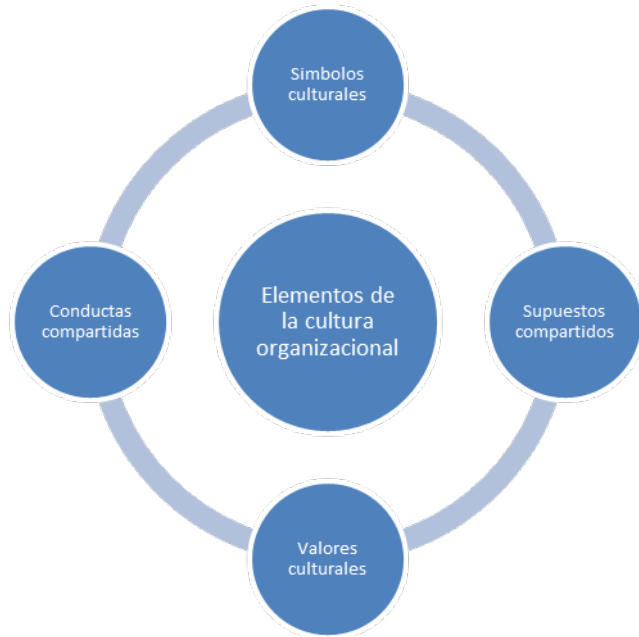
## Los niveles de cultura corporativa en las organizaciones

El propósito de este apartado es el mostrar que la cultura puede ser analizada desde diferentes niveles, hablando de que el concepto nivel tiene que ver con el grado en el cual el fenómeno cultural es percibido por el observador (Schein, 2004, p. 25). Estos también incluyen la manera de ver las cosas y la resistencia al cambio que pudiera ocasionar.

Uno de los primeros es filosofía y los supuestos compartidos, los cuales tiene que ver firmemente con las creencias, la naturaleza humana y la manera en que los grupos hacen las cosas. Otro de los niveles contiene los valores culturales de la organización, los cuales representan las creencias, valores y supuestos acerca de lo que es correctamente racional, normal e importante para la organización.

El siguiente nivel habla sobre las conductas compartidas, las cuales son las más sencillas de identificar ya que, como incluyen las reglas, se vuelven más predecibles al momento de ser detectadas.

El nivel más superficial de la cultura corporativa es aquel que contiene los símbolos, llámese jerga o modismos, gestos, imágenes y otros elementos físicos que representan un significado fundamental dentro de la misma cultura (Hellriegel *et al.*, 2009).



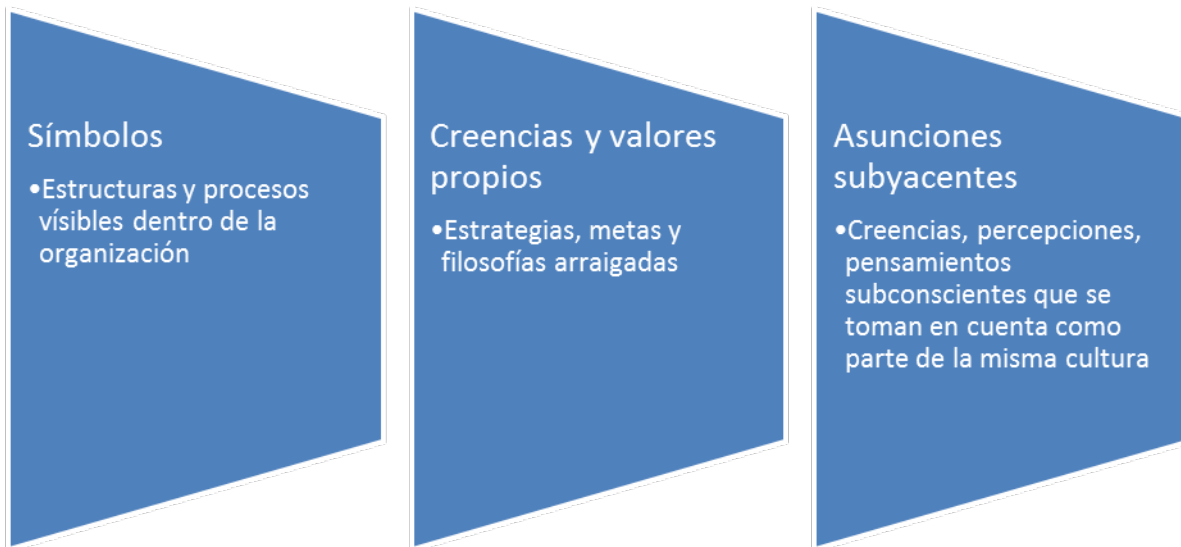
*Ilustración 1.* Elementos de la cultura organizacional. Todos estos elementos son esenciales para lograr la identidad y madurez necesaria en la cultura organizacional dentro de una organización, ya que permiten un beneficio compartido entre gerentes, líderes y empleados, quienes, distintivamente de sus roles, están encaminados hacia las mismas metas que la empresa les ha solicitado lograr, en conjunto.

Fuente: Elaboración propia, basado en Hellriegel *et al.* (2009)

Por su parte, Schein (2004) coincide en que la cultura organizacional es formada por distintos niveles dentro de los grupos de trabajo y la organización misma. Estos niveles varían en rango, encontrándose desde los más tangibles, es decir los que se pueden ver y sentir, hasta los que están plantados de manera muy profunda, inconsciente y de asunciones muy básicas. Dentro de estas capas se encuentran creencias, valores, normas y reglas de comportamiento, los cuales los miembros de dicha cultura utilizan como una manera de representarse a ellos y a otros.

En la superficie de los niveles se encuentra lo que Schein (2004) llama “artefactos”, que podrían ser entendidos como los símbolos, los cuales se definen

como todos aquellos fenómenos que una persona puede percibir, ver, escuchar y sentir. Estos incluyen todo lo físico que la cultura representa, tal como se muestra en la Ilustración 2, son las estructuras y decoraciones dentro y fuera de la organización.



*Ilustración 2.* Niveles de cultura organizacional. Hay que considerar que al observar ambos tipos de nivel de cultura puede ser complicado para los miembros nuevos o personas ajenas a ella. Poseer simbología física así como creencias arraigadas muy dentro del subconsciente es especialmente peligroso, ya que dichas interpretaciones son reflejos claros de los sentimientos y reacciones propias de los miembros.

Fuente: elaboración propia, basado en Schein (2004).

Si el observador vive dentro del grupo lo suficiente los significados en la simbología se vuelven claros. Sin embargo, si alguien desea lograr un nivel de entendimiento superior es recomendable analizar los valores, tradiciones, normas y creencias que se exponen día a día en la operación y las formas en que los miembros guían su comportamiento.

La alta gerencia, gerentes, empleados e investigadores/consultores, de manera conjunta, deben de estar de acuerdo para llevar a cabo el desarrollo de



dicha investigación, que servirá para detectar los fallos, áreas de oportunidad existentes dentro de los artefactos, así como de los supuestos y aceptaciones subjetivas que interactúan en el interior y exterior de las empresas.

### **Teoría de la comunicación organizacional.**

La comunicación, unido a la cultura organizacional, es uno de los temas principales de la década de 1980, en los Estados Unidos, y que posteriormente llega a México para poder revelar qué es lo que ocurre en las organizaciones. Es también uno de los factores principales por los que funcionan las organizaciones sociales; se convierte en una herramienta clave en la empresa, la cual juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución.

Esta actividad es posible gracias al intercambio de información que ocurre entre los distintos miembros y niveles dentro de las compañías. Esto supone que cualquier persona lleva a cabo un rol comunicativo (Gámez Gastelúm & Navarro Castro, 2007).

De acuerdo a lo anteriormente dicho, se puede entender a la comunicación organizacional como la transmisión de sonidos entre emisores y receptores, los cuales se retroalimentan unos con otros para lograr los objetivos en la organización.

La comunicación organizacional, de acuerdo con Andrade Rodríguez (1995), se define también como:

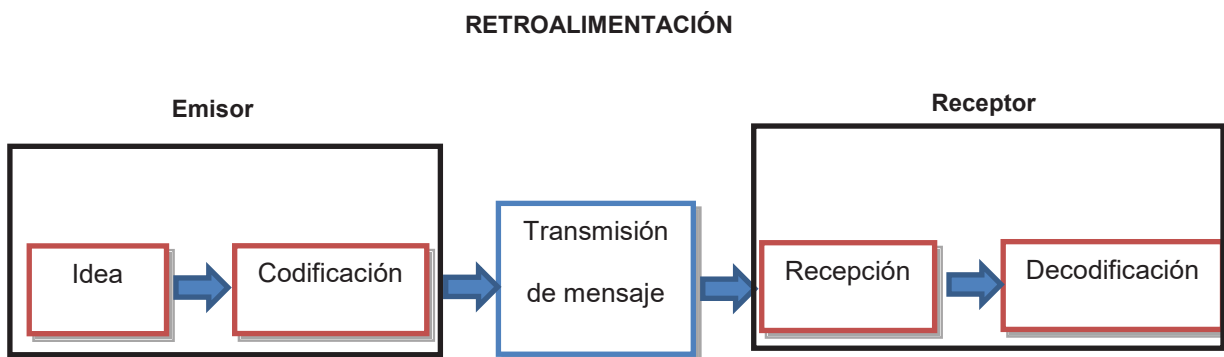
Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones,

aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (Citado en (Gámez Gastelúm & Navarro Castro, 2007, p. 25).

La comunicación es un proceso con el cual se logra transmitir información con otras personas. El término información representa cualquier pensamiento o idea que se desee compartir, digamos de los administradores a los demás miembros de la organización. Esta es una herramienta administrativa bastante útil que a menudo representa la habilidad más grande de un líder.

### **Un modelo del proceso de comunicación.**

La comunicación es necesaria para que dos personas puedan hacer en conjunto esfuerzos bien organizados. Se requiere la utilización de ésta para que sus energías puedan coordinarse, de tal manera que juntas puedan lograr los propósitos encomendados.



*Ilustración 3.* Modelo del proceso de la comunicación. Basándose en la Ilustración 3 , se puede constatar que la comunicación empieza con el emisor, el cual posee una idea que a continuación codifica, de tal manera que pueda ser comprendida por el receptor y el emisor mismo; es entonces cuando la información se transmite por el canal deseado, el cual puede ser oral o escrita, por medio de dispositivos electrónicos y, algunas veces, pueden llegar a utilizarse más de dos canales. Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, el receptor debe estar listo para recibir el mensaje, con la finalidad de que pueda decodificarlo y convertirlo en una idea, y nuevamente se pueda comenzar el ciclo. Para comprobar la eficacia de dicho mensaje una persona debe recibir retroalimentación, que forma parte del contexto; en dado caso de que haya un proceso correcto de comunicación entre las dos o más partes. De igual modo, la retroalimentación indica si el cambio individual u organizacional se ha llevado a cabo de manera correcta.

### **Satisfacción del cliente**

Las empresas exitosas que existen actualmente tienen una cosa en común, comparten una fuerte orientación y compromiso hacia el cliente. Dichas empresas trabajan con un entusiasmo por comprender y satisfacer las necesidades que sus clientes expresan todos los días del año. Esto lo logran gracias a un arduo desarrollo en la motivación de sus miembros al interior de las organizaciones, que ayuda a concebir relaciones exitosas y duraderas, basadas en la creación de los valores.

Las relaciones que existen hoy en día con los clientes, basadas en los valores compartidos con las organizaciones, son esenciales. Los consumidores son cada vez más exigentes y se preocupan más en decidir en qué tipos de productos gastar su dinero; es por eso que, fomentar relaciones fuertes con los clientes a través de valores reales y perdurables son muy importantes (Kotler & Gary, 2013).

## ¿Por qué es tan importante satisfacer al cliente?

Como aconsejan Kotler & Armstrong (2012), la satisfacción al consumidor es clave para establecer relaciones de por vida con la organización, sus productos y/o servicios. Los clientes satisfechos compran de nuevo un producto, lo recomiendan con otras personas de manera positiva y prestan menos atención a los productos y servicios anunciados por la competencia.

Por el contrario, los clientes insatisfechos responden de manera perjudicial. Las críticas negativas pasan de boca en boca, suelen viajar más lejos y rápido que las positivas, y dañan rápidamente los puntos de vista que otros clientes potenciales tenían acerca de ese producto/servicio. Además de esto, las empresas tienen que estar conscientes de los clientes decepcionados, ya que estos difícilmente transmiten sus quejas directamente a las organizaciones; por ende, es imprescindible el uso de la medición regular en la satisfacción del cliente, con el propósito de alentar a que estos hagan llegar sus quejas.

Entonces, podemos concluir que las organizaciones eficientes necesitan contar con un entendimiento preciso respecto de qué esperan sus clientes (Summers, 2006), y con esto lograr no sólo satisfacer sus necesidades, sino también saber cómo deleitarlos y que estos deseen adquirir los mismos productos o servicios.

Es preciso señalar la gran importancia que tiene el llevar a cabo una sana cultura y comunicación dentro de las compañías mismas, ya que esto desarrollará mejor ambiente de trabajo —así como producción más rápida y eficaz— además, con ayuda de todos sus miembros, se logrará identificar la percepción del valor del

cliente en un aspecto proactivo de manera constante, gracias a la comunicación de los símbolos, las creencias, los valores, rituales y aceptaciones subyacentes de los integrantes.

### **Decisiones teóricas y metodológicas**

El método y las herramientas fueron aplicados para exponer los detalles que nos llevaron a escoger como los más idóneos para este estudio de caso, y de esa manera darle soporte a la hipótesis propuesta.

Se realizará un análisis para conocer la cultura y comunicación organizacional con respecto a su impacto en la satisfacción del cliente dentro del centro de distribución de Bachoco en la ciudad de Culiacán, capital del estado de Sinaloa.

Se tiene que ser muy cuidadoso en el manejo de los datos y de la información de la empresa, ya que es una organización de talla internacional, la cual vela por la imagen corporativa, prestigio y calidad que ha logrado alcanzar a lo largo de los años, posicionándose como una de las mejores productoras avícolas.

Se definirá la metodología a utilizar en el trabajo de investigación, a su vez, se hará mención previa y de manera general sobre algunos conceptos y enfoques metodológicos utilizados en la investigación científica. Para finalizar, se darán a conocer las técnicas y herramientas que serán desarrolladas en dicho estudio.

### **Resultados preliminares**

De acuerdo a la opinión de Rodríguez (2010), Bachoco es una empresa líder de la industria avícola en México, es una de las diez principales productoras y distribuidoras de pollo y huevo a nivel mundial. Para ellos es importante satisfacer

las necesidades alimenticias que demandan sus clientes; esto a través de una red de servicio y distribución altamente capacitada para lograr una entrega correcta de sus productos, gracias al uso de una buena comunicación interna.

Sin embargo, cabe destacar que la compañía presenta un área de oportunidad importante en el servicio y la distribución de sus productos, ya que esta es generada por una comunicación y cultura organizacional ineficientes entre los colaboradores que operan dentro del centro de distribución en la localidad. Debido a esto, se pone en riesgo la credibilidad con los clientes y se generan problemas con los propios recursos de la compañía, tales como desechos, reclamos de calidad en los centros de distribución (CeDis) y la planta productora de aves; devolución de mercancía y, lo más importante, las ventas que esta misma genera.

Basado en el informe de indicadores (Bachoco, 2014), se registraron un total de 558 toneladas de productos en devolución por parte de clientes (autoservicio y al detalle)<sup>4</sup>; así como \$236,000 pesos M/N de gasto en desecho, tan sólo en el año 2014, dentro del centro de distribución en la ciudad de Culiacán, Sinaloa. Por lo que es evidente la presencia de pérdida significativa dentro de la organización.

Los sucesos, entrevistas, grabaciones, acopio fotográfico de las instalaciones y de las operaciones en el centro de distribución y trabajo administrativo, además de recolección de información oficial emitida por la empresa, serán algunas de las técnicas utilizadas. Sin embargo, posteriormente se indicará qué tipo de

---

<sup>4</sup> Tales datos son la acumulación en kilos de pollo y huevo que se capturaron como devolución todo el año 2014 dentro de la sucursal Culiacán.

herramientas y apoyo para la determinación de hallazgos serán los utilizados. Esto se desarrollará a partir de los antecedentes investigativos.

Cabe mencionar que, las gerencias divisionales de la compañía han brindado un gran apoyo, las cuales están ubicadas dentro de la localidad misma; de hecho, han mostrado gran interés en conocer qué es lo que afecta a sus indicadores internos.

## **Bibliografía**

Bachoco. (2014). *Cadena de Suministros Cedís Culiacán* Retrieved from Culiacán:

Barnard. (1938). *The Functions of Executive*. *Harvard University Press*.

Buzzanel, P. M., & Stohl, C. (1999). The Redding tradition of organizational communication scholarship: W. Charles Redding and his legacy. *Communication Studies*, 50(4).

Casares, E. (2007). *La Comunicación en la Organización: la retroalimentación como fuente de satisfacción*.  
<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n56/ecasares.html>. Consultado el 17 de Marzo del 2016. Retrieved from <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n56/ecasares.html>. Consultado el 17 de Marzo del 2016.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (Vol. 7): McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (pp. 90). México: McGraw Hill.

- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (Vol. Décimo). México: Cengage Learning Editores.
- DeAnne, A., Von Post, R., & Alpern, M. (2013). *Culture's role in enabling organizational change, Survey ties transformation success to deft handling of cultural issues*. Retrieved from
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organization*. Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- Felipe, M. T. L. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas*. Universidad de Murcia.
- Félix Mateus, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo xx y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. 195-210.
- Gámez Gastelúm, R., & Navarro Castro, G. N. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas* (J. A. Montoya Ed.). Culiacán, Sinaloa México.
- Gayou, J. L. Á. (2003). *Cómo hacer investigación Cualitativa Fundamentos y metodología*. México: Paidós Educador.
- Hellriegel, D., Slocum, J., & John, W. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Vol. 12): CENCAGE Learning.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Babtista, P. (2010). *Metodología de Investigación* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Katz, D., & Kahn, L. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.



- Koontz, & Weihrich. (1998). *Administración, una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Gary, A. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V. .
- Kucukosmanoglu, Nuri, A., & Ertan, S. (2010). *Customer Satisfaction: A Central Phenomenon in Marketing*.
- Mittal, Vikas, & Kumar. (1999). *Attribute-Level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions Over Time: A Consumption-System Approach*
- Navarro, E. (2004). *gestiopolis*. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/problemas-soluciones-gestion-logistica-almacenes-pymes/> . Consultado el 16 de Mayo del 2016.
- Rodríguez, H. H. A. (2010). *Dos empresas similares en dos mundos diferentes (Perdue Farms, Inc - Bachoco)*. México D.F.
- Romo, R. S. (2008). *Comunicación Organizacional un modelo aplicable a la microempresa*. México.
- Schall, S. M. (1983). A Communication-Rules Approach to Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Schein, E. (2004). *Organisational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México: Pearson Educación.
- Tamayo. (1993). *Diccionario de la investigación científica* México: Limusa.

Taylor, S. J., & Bogdan. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España.

Tovar, L. A. R. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*, 11 - 32.

Vargas, J. (2007). *Culturocracia organizacional en México*.

Weber, M. (1978). *Economy and Society*. *University of California Press*.

# Identificación de competencias laborales como estrategia para incrementar la productividad de los asesores de ventas. Caso: Empresa del giro automotriz 2016-2017

Marley Denisse López Arámburo<sup>1</sup>  
Mario Montijo García<sup>2</sup>

## Resumen

Actualmente, las organizaciones mexicanas cuentan con problemas al cubrir sus vacantes, esto derivado de la ausencia de competencias laborales de los ciudadanos que habitan la región donde se localizan; siendo este uno de los principales factores que genera que México sea uno de los países con más baja productividad. La empresa considerada para el presente estudio es del giro automotriz y se destaca, que en los últimos años la productividad de sus asesores de ventas han tenido una diferencia muy marcada entre los más productivos y los de menor productividad, razón por la que se pudiera pensar que los asesores más productivos cuentan con competencias en común y que éstas son determinantes para el éxito de la productividad en el puesto. Esta investigación pretende identificar las competencias claves que hacen que se incremente la productividad y que sirvan como base para los procesos de selección, reclutamiento y capacitación, lo anterior mediante el uso de varias herramientas técnicas dentro del enfoque mixto y bajo el sustento teórico de la teoría de la organización, la teoría de las competencias y el nuevo enfoque de gestión por competencias.

**Palabras clave:** Habilidades, aptitudes, conocimientos, desempeño, perfil.

---

<sup>1</sup> [marley\\_denisse@hotmail.com](mailto:marley_denisse@hotmail.com) Universidad Autónoma de Sinaloa Blvd. Universitarios y Av. de las Américas, módulo IV, Ciudad Universitaria, Culiacán, Sinaloa, México

<sup>2</sup> [mmontijo@hotmail.com](mailto:mmontijo@hotmail.com) Universidad Autónoma de Sinaloa Blvd. Universitarios y Av. de las Américas, módulo IV, Ciudad Universitaria, Culiacán, Sinaloa, México

## Introducción

En los últimos años las empresas se han enfrentado a crecientes desafíos para desarrollarse a nivel internacional, pues factores como la competitividad entre las organizaciones y la globalización en los negocios han provocado una guerra de estrategias que demandan a los empresarios adaptarse a los cambios que exige el entorno, con el objetivo de alcanzar mayores cuotas de mercado y a su vez lograr un incremento en su productividad.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2015), por sus siglas OCDE, señala que durante el siglo XXI la productividad en las empresas, destacadas por sus altos niveles de eficiencia, se han conservado sólidas y en aumento, creando cada vez más una brecha más creciente con respecto a las empresas de baja productividad. Esto último, puede derivar en la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las estrategias que exigen los cambios del siglo XXI, para que las organizaciones sean capaces de lograr un alto nivel de productividad?

Platt y Packard en Snell y Bohlander (2013, pág. 5) mencionan que “las empresas exitosas del siglo XXI serán aquellas que hagan los mejores trabajos para capturar, almacenar y aprovechar lo que sus empleados sepan”.

Del mismo modo, Bonache y Ángel (2006) coinciden en afirmar que sin duda las organizaciones exitosas en este siglo XXI serán las que aprendan a gestionar y manejar los conocimientos, habilidades y capacidades del capital humano.

Todo ello, hace pensar que las organizaciones que no logren adaptarse a estos cambios terminarán por acrecentar más la brecha de productividad o incluso acabarán saliendo del mercado.

### **Planteamiento del problema**

Este nuevo contexto empresarial marcado por el uso del internet, la evolución constante de la tecnología, las relaciones comerciales más abiertas y las crecientes exigencias del mercado, ha estado creando la necesidad de ver la productividad, calidad y competitividad como el objetivo principal de las estrategias planteadas por las organizaciones, a través de técnicas que permitan desarrollar el recurso humano.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, la productividad constituye un objetivo importante dentro de las organizaciones; y en este sentido, una de las acciones que permite su aumento es la gestión de recursos humanos. Pero su incremento no depende solamente de tomar la decisión de esforzarse laboralmente, sino también es consecuencia de los conocimientos y capacidades que posee la persona (Dolan, Valle, & Schuler, 2007).

Del mismo modo, las estrategias planteadas para aumentar la productividad también exigen incluir la satisfacción del mercado y establecer ventajas competitivas para la organización, mediante el aprovechamiento de sus recursos y entorno. Por lo que, en palabras de Fernández (2005, pág. 10) “el tejido empresarial afronta como reto la mejora de la productividad, fundamentada en un conjunto interrelacionado de las funciones, la mejora en la calidad de servicio y fundamentalmente la generación de valor para empleados, clientes y accionistas”.

En la actualidad, de acuerdo a Chiavenato (2000, pág. 3), ...”se nota cierta tendencia en las organizaciones exitosas a no administrar personas ni recursos, sino a administrar con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no sólo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencias, creatividad y habilidades intelectuales. Las personas no son recursos que la organización consume, utiliza y que producen costos; por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad, de la misma forma que el mercado y la tecnología”.

Las modificaciones tecnológicas, ya sea el uso de la computadora, el internet y/o el correo electrónico, han generado muchos beneficios para las organizaciones, pero al mismo tiempo han tenido efectos en la administración de los recursos humanos, pues con estas innovaciones los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar un puesto se modifican, por lo que es importante que los encargados de recursos humanos realicen periódicamente modificaciones en los perfiles, y del mismo modo también se hagan en la capacitación y preparación del personal (Werther & Davis, 2000).

Por otra parte, las economías de países europeos y norteamericanos han destacado por ser mucho más fuertes que las economías de los países latinoamericanos, esto se debe a que han trabajado en crear un entorno favorable entre lo que requiere la sociedad, su capital humano y las empresas. El reflejo de esta interrelación se manifiesta en las buenas condiciones de vida de sus ciudadanos, la calidad en la educación y la formación del recurso humano (Dolan, Valle, & Schuler, 2007).

La formación del capital humano se ha convertido en una herramienta importante en el desarrollo de la productividad y competitividad, estrategias como el desarrollo de competencias está teniendo un resultado favorable para muchas empresas europeas. De acuerdo a Quintanilla citado en Rabago (2010, pág. 23) “las competencias se han convertido en la herramienta principal de uso de las multinacionales que operan en España, a efectos de la gestión de sus políticas de desarrollo y evolución del desempeño”.

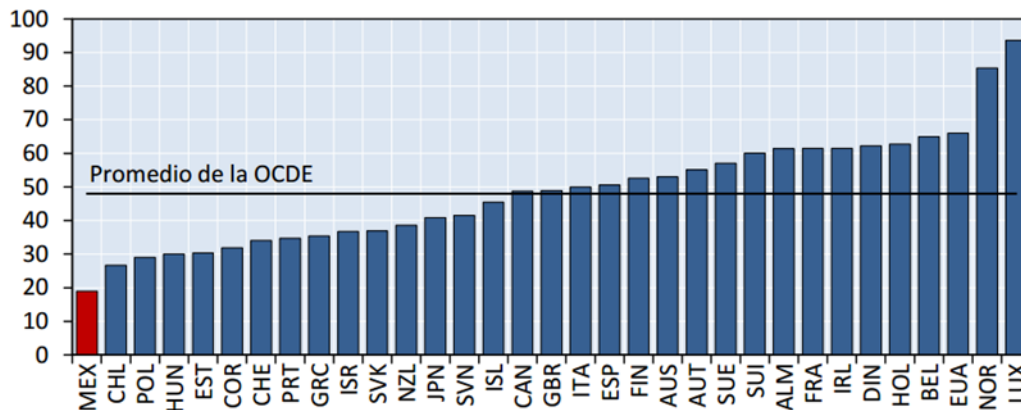
El mismo autor señala que desde hace algunos años, los países europeos han orientado sus políticas, estrategias y programas hacia el enfoque de desarrollo de competencias como respuesta a la mejora en los niveles de calidad en la educación y a la formación de los recursos humanos. Mediante este enfoque, han conseguido adaptar las cualidades de sus ciudadanos para reunir las características requeridas en los constantes cambios de los perfiles ocupacionales.

En otro contexto, durante las últimas décadas la productividad de las empresas mexicanas se ha quedado estancada, pues la falta de visión de los empresarios reduce las posibilidades de buscar la mejora continua de la situación actual del país.

En el 2013, México registró el nivel más bajo de productividad laboral de los 34 países que se encuentran dentro de la OCDE, contando con un 60% por debajo del promedio de los países pertenecientes, pues en los últimos años el ritmo de crecimiento ha sido muy lento, teniendo una diferencia en base al promedio del aumento de la productividad del 0.9% (OCDE, 2015). Cabe destacar que dentro

de los primeros cinco lugares en productividad se encuentran países como Luxemburgo, Noruega, Estados Unidos, Bélgica y Holanda. Siendo el último lugar México, seguido por Chile y Polonia.

Gráfica 1. PIB por hora trabajada de los países pertenecientes a la OCDE



Fuente: Base de datos de la OCDE (2015)

El trabajo realizado por los ciudadanos mexicanos, en su gran mayoría, no está siendo suficiente para poder competir a escalas mundiales en niveles de productividad. Este rezago en la productividad laboral logra impactar de manera negativa en la economía del país, la competitividad, la inflación, las tasas de intereses, los precios en las acciones de la bolsa, reflejándose de alguna manera en la calidad de vida de los mexicanos.

López (2013), menciona que la productividad laboral sigue siendo un problema en el país, pues a pesar de que un mexicano, en promedio, trabaja 774 horas más al año que los habitantes de cualquier país desarrollado de la OCDE, la riqueza no aumenta, ni mucho menos los salarios. Señalando que la clave para una mejor calidad de vida de los mexicanos se encuentra en el incremento de la



productividad, pues entre mayor sea la productividad de sus habitantes, existe mayor posibilidad de incrementar los sueldos y reducir la jornada laboral.

De acuerdo con la Encuesta de Competencias Profesionales, realizada en el 2014 por el CIDAC (2011), el 26% de las empresas tienen dificultades para encontrar trabajadores jóvenes con el perfil adecuado para el puesto. Esta carencia de talento tiene que ver con las habilidades y rasgos necesarios para superar retos y resolver problemas en el trabajo, denominadas competencias laborales.

Del mismo modo, la OCDE (2015) menciona que el 30.9% de las empresas mexicanas indican haber enfrentado dificultades para encontrar personas con las competencias necesarias para cubrir el perfil de los puestos vacantes, relacionándose en gran medida con los problemas de productividad laboral en México por la falta de competencias y habilidades de los mexicanos, hablando de niveles educativos y en el contexto del mercado laboral.

Esta misma organización, señala que dentro de los principales factores que afectan la ausencia de competencias laborales se encuentran la deserción escolar, los altos índices de economía informal en el país y la falta de programas educativos, los cuales pudieran brindar las capacidades necesarias para desarrollarse en un contexto laboral. Para lograr incrementar los indicadores de productividad del país es necesario que se invierta en acciones a nivel académico escolar, laboral, cultural y de innovación.

Para promover esta falta de cultura, educación y formación del capital humano, la Secretaría de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social diseñaron el

Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), la cual es una entidad paraestatal del gobierno federal mexicano que actualmente opera y busca promover, coordinar y consolidar en México un Sistema Nacional de Competencias de las personas (CONOCER, 2011).

El enfoque del desarrollo de competencias laborales surge como medida para gestionar el incremento de la producción y trabajo, y al mismo tiempo adaptar las nuevas exigencias a los perfiles organizacionales y el desempeño esperado por el capital humano.

Por ello, la adopción de este concepto y su metodología en el sistema educativo mexicano, incluyendo la formación para el trabajo y la capacitación que desarrollan las empresas, es un cambio estructural que busca, además de elevar el nivel de competencia del individuo, sentar las bases de una transformación de efectos no sólo para el corto plazo, sino de manera fundamental para el mediano y largo plazo (OTI, 1996, pág. 2).

Si bien la productividad en las empresas mexicanas no brinda un buen panorama para competir en el mercado global, de acuerdo a datos del CIDAC (2011), Sinaloa en el 2009 ocupó el lugar número dieciséis dentro de la República Mexicana, es considerado como uno de los estados que durante las últimas décadas ha decaído considerablemente en sus niveles de productividad, impactando considerablemente a la competitividad, la inflación, las tasas de interés, los ingresos reales y las ganancias de las empresas.

Arias y Heredia (2006) afirman que uno de los factores que ayudan el bienestar de las economías en los países, es la gestión del capital humano de las

empresas para generar valor en el conocimiento de la empresas, y de esta manera enfrentar las crisis y mejoras en la productividad.

Del mismo modo, Bohlander, Snell y Sherman (2001) mencionan que uno de los beneficios de invertir en la generación de valor del capital humano es el aumento de la productividad. De acuerdo a estos autores, podría decirse que los problemas de productividad en Sinaloa pueden ser solucionados mediante programas de capacitación de los empleados para el desarrollo de competencias que vayan encaminadas a los objetivos de la organización.

Por otro lado, Rodríguez (2007) destaca que actualmente las empresas modernas y exitosas están recurriendo al desarrollo del capital humano como una estrategia de inversión, ya que esta disminuye la rotación de personal, reduce tiempos y sirve como proceso de inducción del nuevo personal.

Las empresas sinaloenses deben iniciar a romper los paradigmas ante la inversión en el capital humano, que permita alinear los objetivos deseados de la empresa con el proceso de aprendizaje continuo, por medio del desarrollo de competencias necesarias para el puesto.

De acuerdo a la problemática existente sobre la falta de una estrategia que permita incrementar la productividad del capital humano, se plantea la siguiente pregunta en la cual se centrará la presente investigación: ¿Cuáles son las competencias laborales que incitan el incremento de la productividad en los asesores de ventas?

Asimismo, se plantean las siguientes preguntas específicas que ayudarán con la investigación: ¿Cuáles son las competencias laborales claves a considerar en el

perfil de los asesores de ventas como estrategia para el incremento de la productividad?

¿Cuáles son las competencias mínimas necesarias para poder desempeñar el puesto de asesor de ventas?

¿Qué competencias laborales debe desarrollar de una agencia automotriz como estrategia para el incremento de la productividad de los asesores de ventas?

¿Qué competencias laborales tienen en común los asesores de ventas con altos niveles de productividad?

## **Objetivos**

El objetivo general de la presente investigación es crear un perfil del puesto de asesor de ventas que cuente con las competencias laborales claves y que sirva como estrategia para el incremento de la productividad.

### **Objetivos específicos.**

- Distinguir qué competencias laborales sería necesario desarrollar como estrategia para el incremento de la productividad del capital humano.
- Identificar las competencias mínimas necesarias para que una persona pueda desempeñar el puesto de asesor de ventas.
- Descubrir qué competencias laborales tienen en común los asesores de ventas que tienen los más altos niveles de productividad.

## **Hipótesis o supuestos de investigación**

Las competencias laborales como liderazgo, persuasión, herramientas de comunicación y empatía son claves para incluir en el perfil de los asesores de ventas y sirven como estrategia para el incremento de la productividad.

## Justificación

Esta investigación busca aportar información sobre la creación de un perfil por competencias que colabore con el incremento de la productividad de los trabajadores.

Servirá como base para la elaboración de otras investigaciones relacionadas a temas de estrategias, productividad y la gestión del capital humano por medio de la creación de perfiles por competencias laborales. Además de generar aporte científico y metodológico para la creación de modelos por competencias.

Se pretende crear conciencia a los encargados de desarrollar los programas educativos del país, pues debido a la baja calidad y poca aplicación de la educación superior que afecta la economía y productividad de México, es necesario que se empiece por formular programas que vayan de la mano con las competencias requeridas para desarrollarse en el ámbito laboral, asimismo brindar la disponibilidad de información sobre aquellas competencias en el mercado laboral (OCDE, 2015).

Al mismo tiempo se debe dar a conocer el impacto que tiene la gestión de competencias laborales en el capital humano, en procesos como selección y reclutamiento y de igual manera, en los procesos capacitación y evaluación del desempeño.

Entre las principales aportaciones de esta investigación se encuentra la creación de un perfil por competencias del puesto de asesor de ventas, el cual le permitirá a la empresa en cuestión, orientar su inversión en el desarrollo y

capacitación del capital humano, a través de competencias laborales para lograr un incremento en su productividad.

Del mismo modo, con el perfil por competencias se buscará hacer más eficiente sus procesos de reclutamiento y selección con la intención de tener personal más calificado y satisfecho con sus actividades.

Por último, brindar propuestas sobre las competencias laborales claves para la formación de los empleados dentro de la organización, esto como estrategia para tener un personal más productivo y un eficiente plan del crecimiento interno del personal.

## **Elementos teóricos y conceptuales**

### **Teoría de las organizaciones.**

Para efectos de llevar a cabo un estudio de caso en una organización y para comprender mejor la teoría la organización es importante mencionar las definiciones que distintos autores, en épocas recientes, brindan a la palabra organización. Cabe destacar que en esta ocasión se habla de la palabra organización como un sistema con fines específicos y no como la acción de organizar.

Para Franklin y Gómez (2002, pág. 9), la palabra organización es “un grupo de personas constituido formalmente para alcanzar, con la mayor eficiencia, determinados objetivos comunes que individualmente no es posible lograr”. Este autor recalca que una organización está formada por dos o más personas, dejando descartada la idea de pensar que una organización podría funcionar con una sola persona.

Asimismo, Hernández y Palafox, (2012, pág. 9) concuerdan al decir que “son entidades constituidas deliberadamente por los seres humanos para lograr objetivos específicos internos y cumplir con propósitos sociales externos en el entorno que operan”.

De acuerdo a lo mencionado por los distintos autores y su coincidencia en las definiciones, se puede decir que una organización es un grupo formado por dos o más personas que se organizan para realizar una serie de actividades previamente establecidas con el fin de lograr un objetivo en común.

La teoría de la organización ha generado múltiples estudios durante las últimas décadas, uno de los principales expositores del último siglo, es Stafford Beer filósofo de la teoría organizacional y gerencial (citado en Hernández & Palafox, 2012, pág. 5), quien define la teoría organizacional como “la ciencia de la organización efectiva”. Por otra parte, Daft (2015, pág. 645) define la teoría organizacional como un “macro examen de las organizaciones que analiza a la organización como unidad”.

Por otra parte, Franklin y Gómez (2002) señalan que la teoría de las organizaciones data de tres teorías que en la actualidad tienen una influencia significativa en las ideologías y prácticas de la administración de las organizaciones. Estas se encuentran clasificadas en las teorías de la administración, siendo la teoría clásica, la teoría neoclásica y la teoría moderna.

En este contexto y para efectos de entender cómo surge la teoría de la organización, es importante citar al famoso economista Adam Smith, quien realizó una de las primeras contribuciones a dicha teoría. Dentro de sus estudios

demonstró que mediante la división y especialización de la mano de obra se podía lograr incrementar la productividad del capital humano. El trabajo de Adam Smith estableció las bases para que teóricos clásicos, tales como Max Weber y Frederick Winslow Taylor siguieran sus estudios en temas relacionados con la eficiencia organizacional y la especialización. (Hodge, Anthony, & Gales, 2003)

### **Teoría de la competencia.**

La Teoría de la competencia surge en relación a estudios realizados por el enfoque conductista, derivado de la teoría de las relaciones humanas. Según Da Silva (2002) el enfoque conductista rechaza las técnicas rígidas y el mecanicismo en los procesos señalados por la teoría clásica; logrando marcar una nueva dirección de las teorías de la administración al otorgar un mayor valor al comportamiento de las personas y porque dedicaron sus investigaciones al estudio del individuo y los grupos dentro de las organizaciones.

Antes de abordar la teoría de las competencias y para efectos de lograr una mayor comprensión y sustento de la presente investigación, es necesario conocer los inicios de quien introdujo el tema de las competencias.

David C. McClelland fue un psicólogo reconocido por sus influyentes estudios en el temas de la motivación humana. Dentro de sus primeros estudios sobre la motivación se encuentran resaltados en sus obras “Measuring motivation in fantasy” (Medición de la motivación de la fantasía) y “The achievement motive” (El motivo del logro) (Toro & Lyria, 1998).

Para Alles (2005), las aportaciones realizadas acerca de los motivos y cómo pueden medirse, han llevado a la humanidad a comprender cuáles son los



sistemas motivacionales que más influyen en el comportamiento humano. Asimismo, menciona que los análisis realizados por David McClelland sobre la motivación, formaron la base en la cual desarrolló sus estudios sobre la gestión por competencias.

Bajo esta perspectiva, Gallego (2000) señala que el tema de la teoría de las competencias pareciera que es muy reciente, sin embargo, afirma que los primeros estudios datan del año 1973, cuando el Departamento de Estado norteamericano encomendó a David McClelland, uno de los psicólogos más destacados del siglo XX, realizar un estudio orientado a mejorar el proceso de selección de su personal.

López y Zayas (2009) explican que dicho estudio se basó en demostrar que el éxito profesional y personal no se puede predecir tomando en cuenta sólo los rasgos fijos de la persona, por lo que rechaza la idea de que las organizaciones se basen sólo en expedientes académicos o test de inteligencia, ya que considera que no son capaces de predecir con certeza la pertinente adaptación con los problemas de la vida cotidiana y por ende al éxito profesional.

El mismo autor señala que McClelland, durante esta investigación, utilizó una variable para predecir con mayor fiabilidad el rendimiento laboral, a dicha variable la llamó competencias. Para efectos de medirla, consideró que era necesario estudiar directamente al personal en su campo de acción, comparando las competencias de los trabajadores particularmente exitosos de los que no lo eran tanto (López & Zayas, 2009).

Del mismo modo, Cantón y Pino (2014, pág. 41) mencionan que McClelland utilizó el término de competencias para referirse “a aquellas variables o características propias de la persona que estaban detrás del éxito en el trabajo”. Es decir, todas aquellas características que diferencian a un trabajador de un desempeño sobresaliente, a un desempeño típico.

Cabrera & González (2006, pág. 24) afirman que el concepto de competencias empezó a aplicarse a partir de las transformaciones económicas de los años 80, y dentro de los primeros países en aplicar este enfoque se tienen a Inglaterra y Australia, por lo que los autores ya citados señalan que dichos países “lo vieron como una herramienta útil para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la capacitación laboral y de este modo, mejorar la productividad de su gente como estrategia competitiva”, lo cual da sustento a la presente investigación y a la idea de que el desarrollo de las competencias laborales en el capital humano puede ser utilizado como estrategia para generar el incremento de la productividad.

Fernández Aráoz (2008) menciona que su trabajo realizado tuvo efectos significativos en las organizaciones, pues los nombramientos de personas basados en competencias beneficiaron a las organizaciones en muchos sentidos reduciendo el nivel de rotación, además se mejoró el desempeño del trabajador y aumentó el número de trabajadores con características de ser promovidos.

Debido a los beneficios obtenidos por las organizaciones, los estudios de David McClelland sentaron la base para las investigaciones que procedieron. Otro es Richard Boyatzis, quien en 1980 agregó nuevos conocimientos, al identificar un

conjunto de competencias cruciales para el éxito de puestos directivos (López & Zayas, 2009).

El concepto de competencias es complejo, pues su significado no es unívoco, es decir, que no siempre tiene el mismo significado o interpretación pues se va adaptando a la evolución de la misma sociedad y entorno. El concepto ha evolucionado con las distintas investigaciones realizadas y su origen se sitúa a finales de la década de los sesenta en Canadá, donde se desencadenó en el ámbito laboral, pues dentro de las novedades de la época, en el currículo las organizaciones podían evaluar el dominio de las habilidades y destrezas del solicitante (López & Zayas, 2009).

López y Zayas (2009) mencionan que a finales de los años setenta el concepto de “competencias” se modificó aún más, pues en esos años solo eran consideradas como cualidades. Sin embargo, al llegar la década de los ochenta, la terminología se extiende a ser mencionada como nociones múltiples de conocimientos, capacidades, aptitudes, actitudes, destrezas y comportamientos. Y durante los años noventa el concepto de competencias se condiciona a elementos adaptables a las crecientes innovaciones tecnológicas de producción y servicios (López & Zayas, 2009).

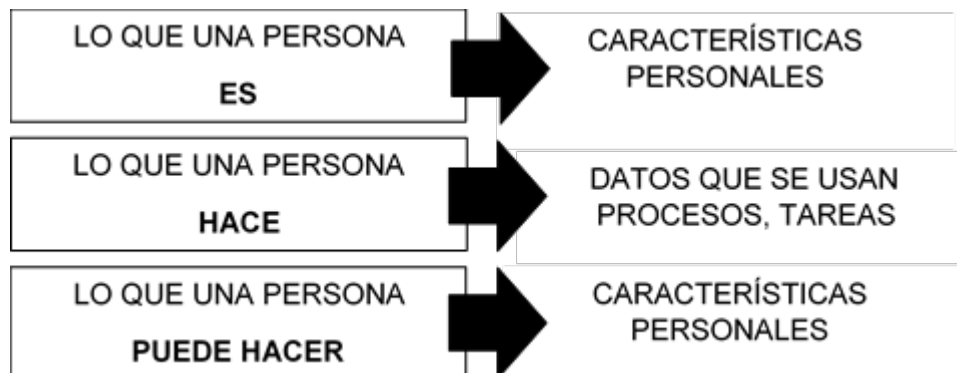
Uno de los primeros autores que conceptualizan la palabra “competencias” fue McClelland (Preciado, 2006, pág. 24) quien menciona que “una competencia es cualquier motivo, aptitud, habilidad, conocimiento, comportamiento u otra característica personal que es esencial para desempeñar el trabajo y que diferencia el desempeño superior del promedio”.

Del mismo modo, la definición de Boyatzis (Citado en Palomo, 2006, pág. 33) se relaciona con la de McClelland, mencionando que “es característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”.

Por su parte, Bunk (Citado en Palomo, 2006, pág. 33) menciona que “posee competencia profesional quien dispone de conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver los problemas de forma autónoma y creativa, y está capacitado para colaborar en su entorno laboral y en la organización”.

Para complementar las definiciones descritas por diferentes autores, Fernández J. (2005) señala que las competencias de los trabajadores incluyen sus diferentes características personales, como los rasgos, conocimiento, habilidades, actitudes; los procesos, tareas o datos que se pudieran necesitar para desempeñar correctamente una función; y el potencial, es decir todo lo que el trabajador puede llegar a hacer.

Figura 1. Dimensiones competenciales



Fuente: Tomada de Fernández J. (2005, pág. 34)

Es pertinente mencionar que los conceptos de los autores ya señalados coinciden al ver el concepto de competencias bajo una perspectiva global de elementos que se integran para el desempeño exitoso dentro de una organización. Existen muchos autores que definen a las competencias; y aunque algunos introducen otros elementos, en general se introducen las palabras conocimientos, habilidades, características, actitudes y valores.

En esta investigación se tomará como base definir las competencias laborales como el conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes, que hacen eficiente el desempeño de las funciones de un puesto en específico.

De acuerdo a Blanco (2007), los criterios de clasificación de competencias tienen muchas variaciones de un autor a otro, pues cada uno ofrece diferentes clasificaciones de acuerdo a criterios propios.

Este mismo autor menciona a Levy-Leboyer y Hooghiemstra, quienes clasifican las competencias en dos grupos, las competencias esenciales, por una parte, y las competencias diferenciales, por otro lado. Levy-Levoyer hace su clasificación respecto a quien tiene las competencias que los hacen productivos o destacables en su trabajo; y las competencias que tienen las personas para realizar su trabajo pero sin destacar en él (Blanco, 2007).

Por otra parte, Bunk (Citado en Blanco, 2007) clasifica a las competencias en: técnicas, metodológicas, sociales o privativas; esto sin clasificarlas por el tipo de competencia que debe tener un trabajador exitoso o de acuerdo a la estrategia organizacional.

Por otra parte, Javier Fernández (2005) clasifica a las competencias en técnicas y profesionales, coincidiendo en cierto sentido con la clasificación realizada por Bunk, con la diferencia de que Fernández engloba en las competencias profesionales a las competencias metodológicas, sociales y participativas.

### **Enfoque de gestión por competencias.**

La gestión por competencias, es un concepto que fue planteado por primera vez en 1973 por David McClelland; es un modelo que surge como consecuencia de los constantes cambios en el entorno de las organizaciones y del gran valor que se le brinda en la actualidad a los activos intangibles. Este modelo ha propiciado el enriquecimiento en los perfiles de los empleados, ya que permite a las organizaciones identificar las cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos que son necesarias para que su capital humano tenga un desempeño exitoso (Ladino & Orozco, 2008).

### **Identificación de las competencias.**

Las competencias laborales sólo se pueden aplicar y evaluar mediante el desempeño del personal en el lugar de trabajo; por ello, para poder identificarlas es necesario que las técnicas de evaluación sean implementadas en las condiciones reales o por medio de una simulación de las actividades realizadas; esto con el objetivo de que las competencias no se encuentren sesgadas por criterios de los evaluadores. Por ello, existen distintas formas de identificar las competencias laborales y estas son divididas de acuerdo a los objetivos que se

tengan. Los tres métodos más sobresalientes son los análisis constructivistas, los análisis funcionales y los análisis ocupacionales (Cabrera & González, 2006).

### **Análisis constructivista.**

Este enfoque, parte del análisis del entorno, las relaciones entre los trabajadores y la formación para desempeñarse en el puesto. Es decir, para este tipo de análisis es necesario verificar las políticas, la cultura, así como las conductas y valores de los trabajadores, esto con la finalidad de identificar las competencias que describen el ambiente real de la organización y las características del personal que labora. Para realizar este tipo de análisis, es necesario que en primer lugar, se lleve a cabo una investigación acerca de la formación de competencias. A diferencia de otros enfoques, este tipo de análisis no excluye a los trabajadores por su tipo de desempeño, es decir, no realiza un análisis para identificar las competencias que diferencian a los trabajadores con más alto desempeño, sino que toma en cuenta a todos sin distinción.

### **Análisis funcionalista.**

El enfoque funcionalista, centra su análisis en la identificación de las competencias relevantes de los trabajadores a través de aquéllas necesarias para lograr un objetivo o resolver un problema presentado en la empresa. Para este análisis, se toman como punto de partida los objetivos de la organización y del puesto, eso con el fin de identificar las funciones principales para determinar las competencias claves. De acuerdo a Cabrera y González (2006), las herramientas más utilizadas para este análisis son las entrevistas, cuestionarios, diario, portafolios y también observación.

### **Análisis conductual.**

El enfoque ocupacional o también llamado conductual, a diferencia del constructivista, fundamenta su análisis en la identificación de las competencias a través de la descripción de las actividades realizadas por los trabajadores más sobresalientes. Las competencias identificadas para este enfoque están compuestas por motivos, rasgos de personalidad, habilidades, actitudes, valores y conocimientos que predicen el éxito de la organización. De acuerdo a Cabrera y González (2006), este tipo de análisis es el más utilizado para la creación del diseño de perfiles ocupacionales; además se señalan tres metodologías para identificar las competencia laborales.

Uno de la metodologías es el Systematic Curriculum and Instructional Development (SCID, que en español se traduce a Currículo Sistemático y Desarrollo Instruccional), mismo que realiza un “análisis detallado de las tareas, realizado con el fin de facilitar la identificación y realización de acciones de formación altamente relevantes a las necesidades de los trabajadores” (Cabrera & González, 2006).

Developing a curriculum (DACUM, Desarrollo de Currículo) es un “método de análisis ocupacional orientado a obtener resultados de aplicación inmediata en el desarrollo del currículo de formación. Permite determinar las funciones y tareas que realiza una persona en un puesto de trabajo o en un área de desempeño determinada” (Cabrera & González, 2006, págs. 35-36).

### **Perfil por competencias.**

El perfil por competencias tiene como objetivo identificar y resumir las características que una persona requiere para tener éxito en el desempeño de su



puesto, definiendo estas características como las conductas (comportamientos éticos), los conocimientos (técnicos y profesionales) y la experiencia (logros educativos y laborales) (Dessler, 2015).

Este mismo autor, señala que los perfiles por competencias son un modelo “conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo”, pues la identificación de competencias necesarias ayuda a delimitar qué tipo de características debe tener el personal para formar parte de la empresa o puesto (Fernández J. , 2005, pág. 132).

### **Productividad en las organizaciones.**

Antes de definir la palabra productividad es necesario conocer qué significa la palabra producción. Según Garrido (2006, pág. 179) la producción es “la actividad a través de la cual los seres humanos actuamos sobre la naturaleza, modificando para adaptarla a nuestras necesidades”. Si se adapta esta definición un poco más a las organizaciones, se puede decir que la producción es la acción que realizan los trabajadores con la finalidad de crear un producto o servicio para cumplir con los objetivos de la organización.

Este mismo autor señala que la palabra productividad se refiere a la capacidad que tiene un recurso para producir y determinar los índices de productividad se divide la cantidad producida entre la unidad de trabajo (Garrido, 2006).

Cerda y Núñez (citado en Rodríguez y Cobeller, pág. 22) definen la productividad como “una medida de eficiencia económica que resulta de la capacidad para utilizar y combinar inteligentemente los recursos disponibles”, en esta definición sobresale como criterio clave la eficiencia, que según la teoría

económica implica considerarla en el consumo, la producción y la satisfacción del consumidor.

De acuerdo las definiciones ya mencionadas, se puede definir la productividad como el resultado positivo del uso eficiente de los recursos en relación con la cantidad de productos obtenidos, cabe señalar que la ineficiencia del uso de los recursos puede provocar una mala productividad.

Si bien, ya se mencionó que la productividad es el resultado de la cantidad de producto por unidad de factor. Al respecto, Zúñiga, (2001) señala que si una tecnología, mejora del proceso o estrategia organizacional provoca producir una cantidad más del bien o servicio en relación con los recursos utilizados, se puede decir que se ha conseguido incrementar la productividad.

Koontz, Weihrich, y Cannice (2012) mencionan que existe poco conocimiento sobre las causas que originan los problemas de productividad; mencionando que algunos autores sugieren que una de las causas es que existe mayor número de trabajadores poco calificados para el puesto, respecto al total de la fuerza de trabajo; por otro lado, otros argumentan sobre la falta de investigación y enfoque hacia los resultados; y otros más lo relacionan con las actitudes o las políticas y reglamentos organizacionales.

La medición de la productividad en las organizaciones es muy importante y es fácil medirla si se habla en términos cuantitativos, como es mediante las ventas o productos, pero hablando de la medición de productividad y su relación con competencias laborales o algún tema cualitativo, como las habilidades, actitudes o

comportamientos; es aún un campo de conocimiento poco conocido por las organizaciones (Pineda, Pérez, & Arango, 2012).

Por otra parte, Carro y González (2000) mencionan que la necesidad de mejorar los procesos productivos en todo tipo de organismo económico, ha hecho de la productividad el tema central de la sociedad y de especialistas en materia de competitividad. Cabe destacar, que aunque la productividad sea un objetivo en común de las organizaciones, algunas de las dificultades por alcanzarla radican en la resistencia a implementar nuevas técnicas o estrategias.

### **Estrategia en las organizaciones.**

El término de estrategia, en sus inicios, fue casi exclusivo de las concepciones militares, pero con el paso de los años fue tomando popularidad y se añadió al lenguaje empresarial.

Hill y Jones (2009, pág. 3) menciona que una estrategia “es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adaptan, para mejorar el desempeño de su compañía”.

Por otra parte, Thompson y Gamble (2012, pág. 4) definen a la estrategia empresarial como las “medidas competitivas y los planteamientos comerciales con las cuales los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio”.

Los autores antes mencionados, coinciden en mencionar que las estrategias dentro de una organización son un conjunto de acciones que adaptan los recursos internos y externos para mejorar el desempeño y competitividad de la empresa.

Actualmente, los administradores deben estar dispuestos y listos para adaptar sus estrategias a los avances tecnológicos, nuevos movimientos de sus competidores, la demanda de sus clientes y el surgimiento de nuevas ideas para mejorar y mantener su competitividad. Para algunas industrias, los cambios en sus propias estrategias son a un ritmo más lento que el de otras, debido a que las condiciones de su entorno son poco cambiables, mientras que en el caso de las industrias con avances tecnológicos como la producción de celulares o computadoras, por lo general suceden cambios a un mayor ritmo (Thomson & Gamble, 2012).

### **Decisiones teóricas y metodológicas**

#### **Organización del estudio.**

La empresa considerada para el presente proyecto de investigación es mexicana y del giro automotriz. Además, es una empresa que está comprometida al crecimiento de la organización, en base al cuidado de sus colaboradores, ya que lo consideran uno de sus principales elementos. Parte de ello, se ve reflejado en los distintivos que ha obtenido como Empresa Socialmente Responsable (ESR); del mismo modo, se encuentra dentro del ranking como uno de los lugares donde gran parte de la población desea trabajar y como uno de los mejores lugares para trabajar.

De esta manera, la empresa ha logrado consolidarse rápidamente en la preferencia del público consumidor, no sólo por el hecho de ser un grupo con un importante número de concesionarias; sino por el excelente servicio que brindan sus trabajadores.

Esta empresa automotriz cuenta con 27 agencias alrededor de la república mexicana, teniendo ubicadas 16 de ellas en Culiacán, Sinaloa. Cabe destacar, que estas últimas son de diferentes marcas o concesiones.

Siendo una empresa dedicada a la venta de automóviles, los esfuerzos de todos los departamentos recaen en los resultados de los asesores de ventas. En este sentido, la productividad de los asesores de ventas se mide en base al cumplimiento de las metas trimestrales y servicio al cliente.

Actualmente, en esta empresa no se cuenta con un perfil basado en competencias laborales que describa las habilidades, actitudes y conocimientos necesarios para desempeñar el puesto de asesor de ventas, lo cual podría llegar a afectar los resultados de la productividad en la empresa.

### **Diseño de investigación**

Con la finalidad de resolver las interrogantes de investigación con una mayor precisión, se optará por utilizar el método mixto, ya que las técnicas a utilizar serán cualitativas y cuantitativas.

De acuerdo a Sampieri y Mendoza (citados en Hernández, Fernández, y Baptista, 2014, pág. 534), mencionan que los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

El tipo de investigación, se clasifica de acuerdo al ambiente donde se llevará a cabo, en relación a los objetivos y el periodo de tiempo (Münch & Ángeles 2007, pág. 31).

Figura 2: Categorías de estudios de investigación



Fuente: Elaboración propia con información de Münch y Ángeles (2007, pág. 29-31)

De acuerdo al ambiente en donde se llevará a cabo esta investigación, se optará por realizar un estudio de campo, ya que se analizará a los trabajadores en su ámbito laboral, lo anterior sin ser participante, ya que el investigador no será parte del grupo que se estudiará sino que sólo observará el problema desde la perspectiva externa.

Hernández y Mendoza, 2008 (citado en Hernández, 2014, pág. 164) mencionan que los estudio de campo “son estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad

holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría”.

Por otro lado, el tipo de investigación de acuerdo a los objetivos puede ser de alcance descriptivo, confirmatorio o exploratorio. En la presente investigación se optará por utilizar el tipo descriptivo, pues uno de los objetivos que se tienen es, precisamente, la de describir las competencias necesarias para el puesto de asesor de ventas, y describir el efecto que tiene desarrollarlas en los trabajadores.

De acuerdo a Hernández (2014, pág. 92), las investigaciones de tipo descriptivo buscan “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

Por otra parte, los tipos de investigación de acuerdo al periodo de tiempo, en el que será realizada, se dividen en transversales, longitudinales, piloto o previos, finales o definitivos; y no es necesario que en las investigaciones se elija solo una en específico, sino que en una misma investigación pueden ser utilizados varios tipos de estudio, de acuerdo al tiempo (Münch & Ángeles 2007).

Para la investigación en curso se usará solamente la del tipo transversal, ya que se pretende estudiar las competencias requeridas específicamente durante el periodo de tiempo de enero a mayo del 2017. De acuerdo a Münch y Ángeles (2007), las investigaciones transversales son aquellas que se realizan para estudiar el fenómeno sólo en un tiempo específico.

## **Técnicas de recolección de datos**

### **Observación.**

En primera instancia se optará por recurrir a la observación, que de acuerdo a Hernández, Fernández, y Baptista (2010) la observación investigativa va más allá del sentido de la vista, debido a que involucra todos los sentidos; permitiendo estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones.

La observación se realizará a los asesores de ventas durante su jornada laboral; eligiendo 4 sucursales de las 12 que serán objeto de estudio. Cabe señalar que estas serán elegidas de manera aleatoria, con el fin de analizar las actividades que realizan los asesores de ventas en su rutina laboral, y en lo sucesivo se identificarán las competencias necesarias para el desempeño correcto de dicho puesto.

Asimismo, en estas mismas sucursales, se pretende analizar a los asesores más productivos y a su vez a los menos productivos, eso con el objeto de percibir alguna diferencia en comportamientos, actitudes o habilidades.

### **Grupo de enfoque.**

Posteriormente a estas observaciones, se realizará un grupo de enfoque, el cual de acuerdo a Barbour (citado en Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 425) consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos (tres a 10 personas), en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales. Más allá de hacer la misma



pregunta a varios participantes, su objetivo es generar y analizar la interacción entre ellos.

En este grupo de enfoque se solicitará la presencia de colaboradores con amplio conocimiento del puesto de asesor de ventas. Entre ellos, se tiene contemplados al vicepresidente de la empresa, la gerente del departamento de desarrollo organizacional, el encargado de capacitación y un gerente de sucursal. Este último será elegido en base a su antigüedad y conocimiento del puesto de asesor de ventas.

Dentro de las dinámicas que se realizarán, están cualificar una lista de competencias previamente elaborada, en base a las competencias señaladas por el CONOCER; estudios realizados sobre competencias en puestos similares y la bibliografía revisada. La cualificación de esta lista de competencias será de mayor a menor importancia.

Los resultados de esta dinámica servirán como base para debatir, platicar y analizar las competencias laborales determinantes en el desempeño con éxito del puesto de asesor de ventas. De esta manera, poder seleccionar las competencias más importantes, mismas que servirán para la creación de un perfil en base a competencias; el cual servirá para la aplicación de una evaluación a los trabajadores del puesto.

### **Psicométrico.**

Martínez y Muñiz (Citado en Peña, Cañoto R., & Santalla, 2006, pág. 273), mencionan que la importancia de la psicometría en la psicología como ciencia, radica en que “provee un conjunto de teorías, métodos y técnicas implicadas en la

medición de variables psicológicas; dicho conjunto se orienta a desarrollar modelos cuantitativos para transformar los hechos en datos, esto a partir de la asignación de valores numéricos a las propiedades de los sujetos sobre la base de su conducta en situaciones estandarizadas; y utilizar estos datos en la explicación del comportamiento de los sujetos”.

“La magnitud en que un sujeto posee un atributo psicológico debe inferirse a partir de su conducta, la cual se recoge mediante un proceso de observación activo recurriendo a un instrumental: los instrumentos o test” (De Castro 1968, citado en (Peña, Cañoto R., & Santalla, 2006, pág. 292).

Se aplicará un psicométrico a los asesores de ventas, tomando una muestra aleatoria representativa de cada sucursal. Cabe destacar, que este psicométrico ya se encuentra previamente diseñado por la organización en cuestión; y en este mismo se incluirán y elegirán para su medición, las competencias que fueron seleccionadas en el grupo de enfoque.

La finalidad de esta evaluación es determinar cuáles son las competencias que tienen más desarrolladas los asesores y si estas coinciden con el perfil de competencias diseñado con anterioridad.

### **Análisis de documentos.**

Analizar los documentos de productividad y servicio al cliente, con la finalidad de verificar qué competencias tienen en común los trabajadores que cuentan con mayor productividad.

**Modelo econométrico.**

Con los resultados obtenidos en el psicométrico, una base de datos de productividad de los asesores que aplicaron el psicométrico y un conjunto de datos personales; se creará un modelo econométrico de regresión múltiple, el cual permitirá diseñar un perfil del puesto que vincule la variable productividad con sus principales determinantes dentro del caso de estudio.

Un modelo clásico de regresión múltiple parte del supuesto de que la variable dependiente está determinada por una serie de variables explicativas. El método de Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO) se constituye como la técnica base de la econometría, el cual permite obtener los mejores estimadores lineales e insesgados (MELI) reduciendo al mínimo posible la suma de los errores o residuos del modelo (Gujarati, 2011).

Para el ejercicio actual, se parte de una variable dependiente (productividad), la cual se constituye como una variable cualitativa o dicótoma, es decir que solo puede tomar valores de 1 o de 0 dependiendo si existe o no la cualidad descrita. Debido a que la mayoría de los modelos que utilizan el método de MCO presentan en la dependiente a una variable cuantitativa, se opta por un modelo especial denominado como Modelo Lineal de Probabilidad (MLP) (Gujarati, 2011).

El MLP no presenta distinciones marcadas ya que utiliza el método de MCO para construir la regresión. Cabe señalar que el MLP presenta algunas limitantes, en primer lugar puede generar valores negativos en la variable dependiente y en segundo lugar, la mayoría de los modelos construidos con MLP presentan

Heteroscedasticidad, es decir, que se describe como la variable diferente entre las perturbación de una regresión.

Debido a lo anterior, los avances han sido notables y se han desarrollado distintos modelos de probabilidad, los cuales han presentado mejores resultados. Se destaca en primer medida al modelo probabilístico (PROBIT), el cual se basa en el análisis de la distribución normal para obtener los resultados de la regresión. En segundo lugar, el modelo logístico (LOGIT) el cual, se basa en una fórmula general, la cual parte de la utilización de logaritmos.

Para el presente análisis, se plantea la utilización de los tres modelos de probabilidad, por lo que se presentarán los resultados de tres diferentes estimaciones, pero se señalará aquel modelo que muestre mayor exactitud.

Se partirá de una función como la siguiente:

Productividad = f (liderazgo, perseverancia, facilidad de palabra, conocimiento del producto, pronóstico de venta, empatía y persuasión).

Las variables que estarán en función de la productividad, se tomarán de las competencias que resulten destacadas en el psicométrico. Por lo que el modelo a estimar sería similar al siguiente: (ejemplo)

Productividad =  $\beta_0 + \beta_1$  liderazgo +  $\beta_2$  perseverancia,  $\beta_3$  facilidad de palabra,  $\beta_4$  conocimiento del producto +  $\beta_5$  empatía +  $\beta_6$  persuasión

Cabe señalar que las variables descritas no existen propiamente en las bases de datos, por lo que se procederá a construir variables proxys, que serán tomadas del psicométrico explicado anteriormente. Asimismo, se tomarán como variables

de control, datos de los asesores de ventas tales como: edad, sexo, antigüedad, si es jefe de familia, estudios, carrera, entre otras.

### **Resultados y conclusiones preliminares**

Es importante señalar que la presente investigación se encuentra en la etapa de la creación del diseño metodológico y aún no se tienen resultados concretos; sin embargo, de acuerdo a la técnica de observación en el campo de trabajo y prácticas que se ha tenido con los directivos de la organización, se ha logrado observar que el personal que presenta características como liderazgo y buenas herramientas de comunicación, son los que suelen tener mejores resultados de productividad.

Asimismo, mediante el análisis de documentos se ha identificado que la productividad de los empleados de la empresa en cuestión, ha tenido una diferencia muy marcada entre los más productivos y los que tienen una menor productividad mes con mes. Por lo que existen tres tipos de situaciones, en primer lugar el personal que cuenta con muy bajos indicadores, en segundo lugar los que no logran mantener sus buenos resultados cada mes y, en tercer lugar los que siempre logran destacar en sus resultados operativos.

Si determinadas personas logran mantener sus niveles de productividad podría ser indicativo de que realizan una serie de acciones en común, y si incluso cada mes sus niveles de productividad son similares, cabe la posibilidad de que se cuente con competencias laborales y habilidades semejantes.

Considerando el caso del grupo de empleados que mantienen altos niveles de productividad, dichas competencias laborales y habilidades semejantes pudieran reflejar un perfil deseable para el puesto.

Ciertamente es casi imposible que dos asesores de ventas cuenten con exactamente los mismos resultados, pero lo que sí es posible es que entre estos se logre disminuir la diferencia de sus resultados operativos.

Para poder generar un mejor alineamiento entre el personal y las competencias laborales necesarias, es importante comenzar a implementar estrategias de gestión de personal por competencias desde el proceso de selección y reclutamiento. Por lo que, esta empresa de servicios debe empezar por contratar aquellas personas que se encuentren más cercanos al perfil, de acuerdo a aspectos escolares, habilidades y actitudes.

Contratar a personas que reúnan las características más cercanas a las competencias laborales, permite que una vez incorporados como personal, se sientan más satisfechos con la organización. Pues el no tener el perfil correcto puede generar que no logren adaptarse a los requerimientos del puesto, provocando falta de interés por lograr los objetivos de la organización.

En base a la bibliografía revisada y observaciones realizadas al puesto de asesor de ventas, se puede determinar que existen ciertas características que hacen la diferencia entre un asesor productivo y uno no productivo. Por lo que confirma la creencia de que existen aptitudes, capacidades y habilidades que son determinantes para el éxito de la productividad de dicho puesto.

En este sentido, se espera que una vez aplicada la metodología, se logre tener conclusiones más certeras sobre las competencias que tienen una interrelación positiva con la productividad.

## Referencias

- Alles, M. A. (2005). *Gestión por competencias. El diccionario* (Segunda edición ed.). Buenos aires: Granica.
- Alles, M. A. (2006). *Desempeño por competencias evaluación 360*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencia*. Buenos aires: Granica.
- Arias, G. F., & Heredia, E. V. (2006). *Administración de recursos humans para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Blanco, P. A. (2007). *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid, España: ESIC.
- Bonache, J., & Ángel, C. (2006). *Dirección de personas*. Madrid: Prentice Hall.
- Carro, P. R., & González, G. D. (s.f.). *Facultad de ciencias económicas y sociales*.  
Obtenido de Productividad y competitividad:  
[http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02\\_productividad\\_competitividad.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf)
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima edición ed.). Distrito Federal, México: Mc Graw Hill.
- CIDAC. (2011). *Índice de productividad en México*. México. Recuperado el 7 de 4 de 16, de <http://www.cidac.org/esp/uploads/1/WEB.pdf>

- CONOCER. (2011). *El CONOCER reporta resultados favorables*. México. Recuperado el 12 de 04 de 16, de [http://www.conocer.gob.mx/templates/conocer/modulos\\_conocer/pdf/boletin\\_puebla.pdf](http://www.conocer.gob.mx/templates/conocer/modulos_conocer/pdf/boletin_puebla.pdf)
- Da Silva, R. (2002). *Teorías de la administración* (Primera ed.). México, México: Thomson.
- Daft, R. L. (2015). *Teoría y diseño organizacional* (Undécima ed.). Distrito federal, Distrito federal, México: Cengage.
- Dolan, S. L., Valle, C. R., & Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos* (Tercera Edición ed.). Madrid: Mc Graw Hill.
- Fernández, A. C. (2008). *Rodéate de los mejores* (Primera edición ed.). España: LID. Obtenido de
- Fernández, J. (2005). *Gestión por competencias*. Madrid: Prentice Hall.
- Franklin, B., & Gómez, C. G. (2002). *Organización y métodos: enfoque competitivo*. México: Mc Graw Hill.
- Garrido, L. A. (2006). *Sociopsicología del trabajo*. Barcelona: UOC. Obtenido de
- Gujarati, D. N. (2011). *Econometría básica* (Quinta Edición ed.). Brasil: Mac Graw Hill.
- Hernández, y. R. (2006). *Introducción a la administración; Teoría general administrativa: origen evolución y vanguardia* (Cuarta edición ed.). Distrito federal, México: Mc Graw Hill.
- Hernández, y. R., & Palafox, d. A. (2012). *Administración* (Tercera edición ed.). DF, México: Mc Graw Hill.



- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica* (Octava edición ed.). Distrito Federal, México: Mc Graw Hill.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (2003). *Teoría de la organización: Un enfoque estratégico* (Sexta edición ed.). Madrid, España: Pearson educación.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global* (Decimocuarta edición ed.). Distrito Federal, México: Mc Graw Hill.
- Ledesma, L. N. (Noviembre de 2008). La motivación como elementos determinante para incrementar la productividad del personal en las organizaciones. Querétaro, Querétaro, México.
- López, E., & Zayas, B. (2009). *El paradigma de la educación continua. Reto del siglo XXI* (Primera edición ed.). Madrid, España: Narcea. Obtenido de
- López, L. J. (27 de 06 de 2013). *La productividad del mexicano da tristeza*. Obtenido de Forbes: <http://www.forbes.com.mx/la-productividad-del-mexicano-da-tristeza/>
- Martínez, C. V. (Marzo de 2005). Propuesta de un modelo de capacitación basado en competencias para las PYMES del sector Hotelero de la ciudad de Huajuapán de León Oaxaca: Caso de estudio. Huajuapán de León, Oaxaca, México.
- OTI. (1996). Recuperado el 11 de 04 de 2016, de [http://www.oei.es/etp/competencia\\_laboral\\_sistemas\\_modelos\\_mertens.pdf](http://www.oei.es/etp/competencia_laboral_sistemas_modelos_mertens.pdf)
- Peña, T. G., Cañoto R., Y., & Santalla, d. B. (2006). *Introducción a la psicología*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. Obtenido de

- Pineda, Z. U., Pérez, O. G., & Arango, S. M. (Septiembre de 2012). Medición del impacto de las competencias laborales en la productividad de los proceso de una empresa manufacturera. *Redalyc*, 22(45), 50. Recuperado el 23 de Junio de 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81824864004>
- Preciado, S. A. (2006). *Modelo de evaluación por competencias*. México, México: Publicaciones Cruz. Obtenido de
- Rabago, L. E. (2010). *Gestión por competencias*. España: Netbiblo.
- Rodríguez, V. J. (2007). *Administración moderna de personal*. México: Thomson Learning.
- Snell, S., & George, B. (2013). *Administración de recursos humanos*. México: Cenage.
- Thomson, P., & Gamble, S. (2012). *Administracion estrategica. Teoría y casos* (Dieciochoava edición ed.). Distrito Federal, México: Mc Graw Hill.
- Toro, P., & Lyria, E. (1998). David C. McClelland (1917-1998). *Redalyc*, 30, 529-532. Recuperado el 2016 de de junio de 27, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80530309>
- Velasco, G. A. (Julio de 2015). Gestión de talento human como estrategia para elevar los niveles de productividad en la empresa, caso transformadores de culiacán 2013-2015. Culiacán, Sinaloa, México.
- Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Zúniga, G. C. (2001). *Texto básico de economía agrícola: su importancia para el desarrollo local sostenible*. León, Nicaragua: Universitaria UNAN-León.

# Estrategias para impulsar el desarrollo de un cluster acuícola en el norte de Sinaloa

Karla Patricia Barraza Urías<sup>1</sup>

María de Jesús Obeso<sup>2</sup>

## Resumen

El problema de investigación está relacionado con la falta de competitividad y sustentabilidad que presenta el sector acuícola en el Norte de Sinaloa.

Lo revisado en la literatura, muestra que la contribución de los clusters a la obtención de la ventaja competitiva de las empresas que los componen y, a su vez, a la mejora de la competitividad de la región en la que se sitúan, (Grajiera, Gamboa, & Molina, 2004), de ahí la importancia de consolidar las acciones del grupo de Acuacultores para incrementar la competitividad del Cluster Sinaloa Acuícola A.C., objeto de estudio en este trabajo.

La presente investigación es de metodología mixta, dado las características del fenómeno en estudio. Los resultados que aquí se obtengan tienen como objetivo proporcionar estrategias competitivas, así como líneas de acción tanto para los actores directamente involucrados en la actividad productiva, como para los organismos gubernamentales involucrados en impulsar el desarrollo de dicha actividad. Además se espera que sirva también para otros investigadores interesados en el tema, o bien que inspire a nuevas investigaciones.

**Palabras clave:** Acuicultura, Forma de organización, Ventajas competitivas.

---

<sup>1</sup> [karlapatricia91@hotmail.com](mailto:karlapatricia91@hotmail.com) Estudiante de la Maestría Gestión y Desarrollo Empresarial. Universidad de Occidente. Tel. 668 8161000 ext. 4523 Boulevard Macario Gaxiola y Carretera Internacional. Los Mochis, Sinaloa, México. 81200

<sup>2</sup> [maria.obeso@udo.mx](mailto:maria.obeso@udo.mx) Profesora Investigadora. Universidad de Occidente Tel 668 8161000 ext 4525. Boulevard Macario Gaxiola y Carretera Internacional Los Mochis, Sinaloa, México. 81200

## Aspectos metodológicos

Para hacer investigación científica, se requieren establecer los lineamientos metodológicos que en ese sentido, le dan la validez y confiabilidad a la investigación con el rigor científico pertinente. Por lo tanto en este apartado se describen los aspectos metodológicos adecuados para la estrategia metodológica estudio de caso de los Acuicultores pertenecientes al cluster Sinaloa Acuícola A.C.

En este trabajo se utilizará una combinación de metodologías cuantitativas y cualitativas, dando origen al enfoque mixto, dado que al complementarse dichas metodologías, permiten compensar los sesgos metodológico (Cataldi, 2005). Los métodos de investigación mixta tienen el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).

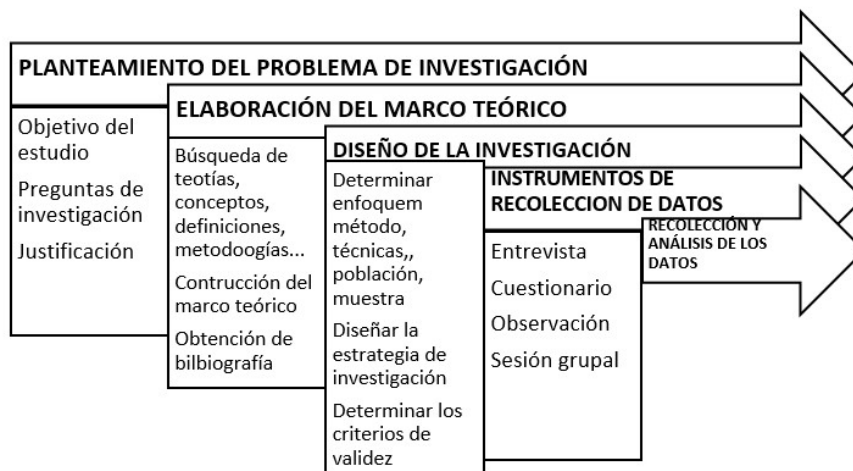
En cuanto a los alcances, la investigación será descriptiva, puesto que se busca especificar propiedades, características y rasgos distintivos del Cluster Sinaloa Acuícola A.C, con el objetivo de tener un diagnóstico general del grupo de actores pertenecientes al cluster.

El alcance conceptual de la investigación se circunscribe a la teorías que explican la aglomeración productiva: la teoría de la localización y geografía económica, los encadenamientos hacia atrás y hacia adelante, la interacción y de los “distritos industriales” y la forma de organización que Michael Porter la estudia como cúmulos, siendo estas dos últimas, las que sirvieron de base para la construcción del marco teórico.

El alcance territorial de la investigación se delimita a los municipios de Ahome y Guasave (ver figura 3), pertenecientes a la región norte de Sinaloa de acuerdo con la regionalización presentada por el Dr. Bassols Batalla y Lizárraga Hernández citado en Valdez (2012), ya que son los municipios que aglutinan a los productores pertenecientes al cluster en estudio.

### Diseño de investigación

La propuesta metodológica en general que guía la investigación en su totalidad es la que se muestra a continuación:



*Figura 1.* Metodología empleada  
Fuente: Barraza, Karla; adaptada a Gómez (2006)

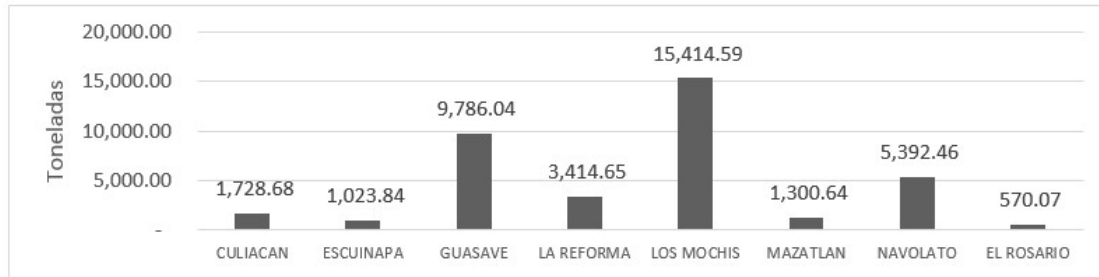
Los instrumentos a utilizar son, una guía de entrevista y cuestionario; el diseño de una entrevista semi estructurada se aplicó al 63% de los productores miembros del clúster acuícola (es decir 10 entrevistas), se acudió a las oficinas del Consejo de Desarrollo Económico de Sinaloa (CODESIN) unidad Regional Norte, donde se tuvo acceso a las reuniones que realizaban los miembros del cluster, convirtiéndose en la estrategia para la aplicación de dicho instrumento, el cual

tiene por objetivo describir y conocer la situación acuícola actual y sus principales problemáticas desde la perspectiva de los acuacultores pertenecientes al cluster, además de obtener aquella información relevante de la actividad que realizan, identificar los principales actores económicos con los que tienen mayor relación.

El estudio de campo se complementó con el análisis de un cuestionario de Diagnostico aplicado al Cluster por el Consejo de Desarrollo Económico de Sinaloa (CODESIN) de la unidad Regional Norte en coordinación con la Directora del Cluster la Lic. Michel Alejandra Padilla Cota. Posteriormente se aplicó otro cuestionario diseñado para complementar y actualizar los datos el cuestionario previamente aplicado por las instancias antes señaladas.

Se utilizó las técnicas de la descripción a base de observaciones durante la aplicación de entrevistas y cuestionarios, se realizaron también narraciones, notas de campo y grabaciones con el objetivo de analizar de que forma el entorno de los acontecimientos influyen en los resultados del estudio (Martínez, 2004).

Considerando que el cluster Sinaloa Acuícola A.C. lo componen productores de los municipios de Ahome y Guasave, y son precisamente esos municipios con mayor toneladas de camaron blanco en peso vivo (Tabla 1) en el estado de Sinaloa de acuerdo con Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca (CONAPESCA, 2014) para efectos de la presente investigación, la población objeto de estudio ha considerar se encuentran en los municipios de Ahome con 79 acuacultores y Guasave con 86 acuacultores, con 7,455 ha y 8,592 ha lo que representa 20% y 23% de superficie instalada respectivamente.

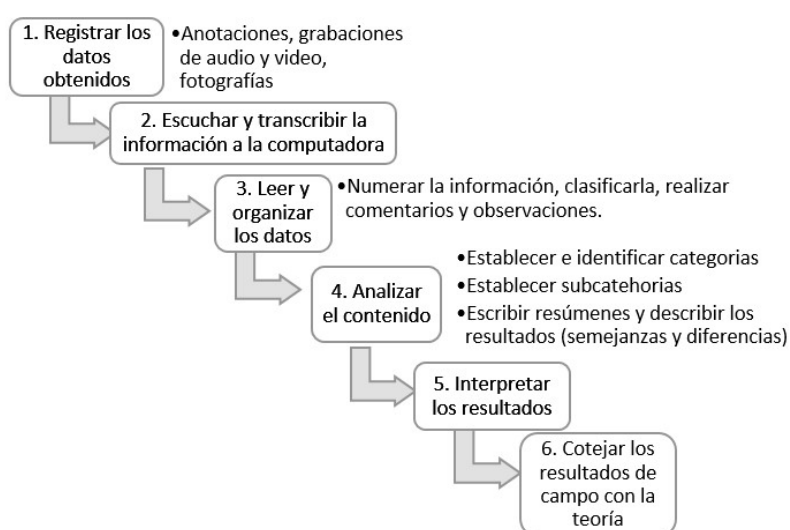
**Tabla 1***Camarón Blanco, peso vivo (ton), por municipio en Sinaloa*

Fuente: CONAPESCA (2014)

Así pues, se delimita que la población a estudiar está compuesto por los 16 Acuacultores que conforman el Cluster Sinaloa Acuícola A.C., donde 10 pertenecen a Guasave (representa el 11.6% del total de productores en el municipio) y 6 a la ciudad de Los Mochis, Ahome (los cuales representan el 7.6% del total de productores en el municipio). Este organismo, actualmente se encuentra trabajando en el modelo de organización inter empresarial tipo Cluster, por tanto justifica que se utiliza una muestra cualitativa, puesto que sólo se comprende una porción representativa de la población objeto de estudio y no la totalidad de ésta (Mejía, 2000). Por tanto, la muestra estadística se considera inapropiada en este estudio, puesto que no se busca la generalización de los datos ya que sólo algunas características de la población son relevantes para el problema en estudio (Martínez, 2006). Así en este estudio, el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés no es generalizar los resultados a una población más amplia, ya que lo que se busca es profundidad, motivo por el cual se pretende calidad más que cantidad, en donde lo fundamental es la aportación de personas participantes que ayuden a entender el

fenómeno de estudio y a responder a la pregunta de investigación que se ha planteado (Angulo, 2011).

Las variables de estudio son: competitividad, confianza, cooperación e innovación. Las técnicas utilizadas para llevar a cabo el trabajo de campo, consisten en registrar la información y el análisis e interpretación de los datos, se observan en la siguiente figura:



*Figura 2.* Técnicas de trabajo de campo  
©Barraza, Karla; adaptado de Campoy & Gomes (2009)

La etapa final en la investigación concluye cuando se haya recogido y descrito un buen conjunto de material protocolar (primario), en entrevistas, observaciones, grabaciones y anotaciones, que se considere suficiente para emprender una sólida categorización o clasificación que, a su vez, pueda nutrir un buen análisis, interpretación y teorización y conducir a resultados valiosos (Martínez, 2006).

Por último, los resultados serán redactados de acuerdo con las reconstrucciones teóricas, la información obtenida en el trabajo de campo y por la



búsqueda de coherencia entre las interpretaciones y la realidad estudiada (Denis y Gutiérrez, 2002 citado en Bernal, 2010).

### **Perspectiva teórica**

En México, entre las actividades más afectadas por el elevado nivel de competitividad que exige el mercado, se encuentran el sector acuícola, quienes enfrentan el reto de producir de manera eficiente suficientes alimentos para una población en constante crecimiento en las mismas áreas cultivables o incluso en menos, poniendo el riesgo la sostenibilidad de dicha actividad. Así pues, las granjas acuícolas no pueden seguir trabajando de la misma manera; es por ello que hoy en día, el reto del sector acuícola consiste en aprovechar y potencializar las capacidades endógenas de la comunidad o región en donde se encuentran ubicadas, a fin de fortalecer y obtener un desarrollo local sostenible.

La importancia de la implementación de estrategias empresariales basadas en la reestructuración de la organización empresarial, conforma el sustento para transitar de una forma de trabajo de manera individual a una forma de trabajo colectivo, ya que si bien la suma de esfuerzos empresariales permita obtener ventajas que las empresas por sí solas, sería imposible alcanzar.

Entre los modelos teóricos que explican la procedencia, significado y características con las que se pueden explicar las concentraciones geográficas están la Teoría de la localización y de geografía económica, teoría de los encadenamientos hacia atrás y hacia delante, teoría de la interacción y los distritos industriales y teoría de Michael Porter. En este sentido, Soler (2008), hace diferencia del concepto –y la metodología derivada– de cluster en Michael Porter,

el Distrito Industrial de Becattini enfatiza que, en la división mundial del trabajo se busca un ámbito que permita socialmente a comunidades humanas cohesionadas y que consideran que han alcanzado una identidad propia, reproducirse y extenderse a un buen ritmo, conservando *grosso modo* el estilo de vida conseguido. El enfoque de la teoría de localización y geografía económica en resumen explica que las actividades suelen concentrarse en ciertas áreas geográficas debido a la interdependencia de producto y recursos naturales, mientras que la teoría de los encadenamientos hacia atrás y hacia adelante se enfoca a todos los agentes involucrados en la actividad productiva, que van desde los proveedores de maquinaria, insumos (encadenamientos hacia atrás) hasta demandas, clientes, mercados, tecnología (encadenamientos hacia adelante). Por su parte, la aportación de la teoría de la interacción y distritos industriales es que además de las razones de concentración geográfica añade que en dicha zona se comparten valores y creencias, se da la cooperación y relaciones con instituciones locales, lo cual generan aprendizajes basado en la interacción social, de ahí el éxito de los distritos. La base fundamental de estas relaciones se debe al aumento de la confianza, lo cual genera disminución de los costos de transacción y coordinación, derrames tecnológicos y creación de ventajas competitivas. Finalmente Porter añade en su teoría todo lo anterior pero dice que la cooperación empresarial se da meramente por beneficio económico (Krugman, 1992; Ramos, 1998; Dirven, 2001; Chavarría, Rojas, Romero, Sepúlveda, 2000 y Fraga, 2011; Soler, 2008; McCormick, 2005; Porter, 2009; Porter, 1990).

Las teorías de los “distritos industriales” y la teoría de Michael Porter sobre los cúmulos, son las que sirvieron de base para el diseño de la investigación. Se toma como base también, la perspectiva teórica de Ramos (1998) sobre el ciclo de vida de un cluster.

### **Formas de organización inter empresarial.**

A través de una red de cooperaciones, las empresas buscan cumplir con objetivos individuales y grupales y a su vez conseguir menores costos, mayor nivel de proximidad y conocimiento. La finalidad es lograr la adaptabilidad y generar ventajas distintivas para competir y hacer frente a la incertidumbre impuesta por la dinámica de los mercados (Bonomíea & Meleán, 2007). En un ambiente que se caracteriza por acelerada competencia, las relaciones o los vínculos inter organizacionales se convierten en un factor estratégico para las empresas, el cual puede generar grandes sinergias (Altvater & Mahnkopf, 2002). En este apartado se muestra un repaso preciso de las diversas definiciones sobre agrupamientos, con el fin de brindar un marco general sobre las diferentes formas de organización inter empresarial.

Partiendo de lo singular a lo general, se denomina cadena productiva al conjunto de actores que trabajan de manera conjunta para añadir valor en el proceso de producción, transformación y comercialización de un producto (Mitnik, 2012). En tanto una red empresarial son un conjunto de empresas en donde se da una integración productiva que se da en dos sentidos: tanto verticales como horizontales que permiten el logro de objetivos comunes entre sus miembros (Vega, 2004 citado en Bonomíea & Meleán, 2007). Si al concepto anterior le

agregamos que una empresa puede participar de manera accionaria en otra, entonces estamos hablando de una alianza estratégica (Nevado, 2006 citado en Aguilar et al, 2013). Por otra parte, si un grupo de empresas pertenecientes a un mismo sector y ubicadas en una misma área geográfica se les denominan aglomeraciones productivas (Valdéz, 2003). Entre las aglomeraciones más citadas en la literatura son los “*cluster*” y los “*distritos industriales*”, más no son la única. Los clusters son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores e instituciones asociadas que compiten pero que también cooperan, que se presentan en lugares y sectores diversos y los distritos industriales que se caracterizan además por un significativo vínculo con los atributos naturales, culturales y sociales de propios de una comunidad o territorio (Rodríguez, 2014).

Los modelos de organización inter empresariales tienen en común que se obtiene ventajas competitivas derivadas de la acción conjunta de estructuras sociales, institucionales, organizativas, económicas y del propio territorio. Se aprovecha las sinergias organizacionales para generar procesos de retroalimentación el aparato socio-territorial en donde también se beneficia: la sociedad, el sector productivo, y el medio ambiente, propiciando un equilibrio regional y una mejor calidad de vida.

### **Definiendo la forma de organización tipo clúster.**

#### ***Fundamentos conceptuales.***

En los últimos años, uno de los fenómenos sociales que más ha llamado la atención de los economistas está asociado a la concentración de territorios industriales (García & Lara, 2003) . El clúster, como ejemplo de estas

concentraciones geográficas es definido por la OECD (1999, p. 85) como "redes de producción de empresas fuertemente interdependientes (incluyendo proveedores especializados), ligadas unas a otras en una cadena de producción que añade valor" (Morales, Velasco, & Pérez, 2014). Padilla, Reyes, & Pérez, (2012), lo define como como un conjunto de empresas próximas geográficamente involucradas en relaciones verticales y horizontales, lo que implica simultáneamente que las instituciones de soporte comparten una misma visión de desarrollo de las actividades, basada en competencia y cooperación en un mercado específico, que comparten infraestructura especializada, mercado de trabajos y de servicios, y que enfrentan oportunidades y amenazas comunes (Rosenfeld, 1996, citado en Vera & Ganga 2007), en donde se remarca la influencia de instituciones conjuntas capaces de lograr una mayor competitividad como puede ser en infraestructuras, educación, innovación y desarrollo (Redman, 1994 citado en Martínez, 2011); Rosenfeld , 1995) citado en Dirven, 2001). Por lo tanto, los clústers pueden pensarse como procesos de agregación de valor y de articulaciones verticales y horizontales, que partiendo de una actividad principal, se aglutinan diversas instituciones y un gran número de actividades diversas (Otero, Lódola y Menéndez, 2004, citado en Vera & Ganga, 2007) así como organismos gubernamentales, empresas afines, instituciones financieras e instituciones educativas que inciden directamente en el desarrollo de los mismos.

A manera de resumen, de acuerdo con Vila, Ferro y Rodríguez, (2000) citado en Mitxeo, Idigoras, & Molina, (2004) se concluye que las acepciones de cluster antes mencionada comparten tres dimensiones básicas que lo definen, los cuales

sustentan las bases para la identificación de éste tipo de organización inter empresarial:

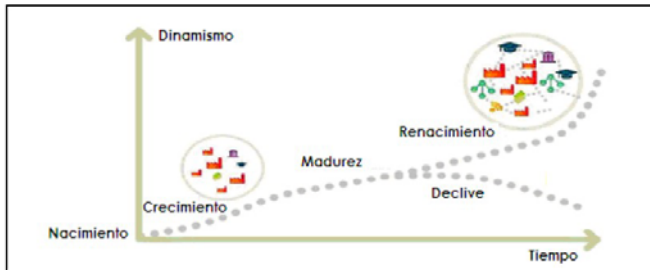
—Dimensión territorial: Las empresas están localizadas en un ámbito geográfico concreto, más o menos extenso o próximo.

—Dimensión sectorial: Las empresas están vinculadas a un sistema de valor industrial específico.

—Dimensión cooperativa: Las empresas mantienen relaciones de cooperación y de complementariedad entre ellas.

### ***Evolución y ciclo de vida de un clúster.***

Uno de los motivos, si no el principal, que induce a la formación de "clústers" en las diferentes industrias surge cuando se identifica la necesidad de operar en un mundo global, altamente competido, donde sus actividades ya no van a depender sólo de las actividades que realiza cada empresa si no de su entorno (Corrales, 2007). No obstante, para incrementar la competitividad una actividad económica y permanecer vigentes en el ámbito internacional, el cluster ha surgido como un modelo de desarrollo productivo en el que las empresas e industrias han encontrado una alternativa para hacer frente a los retos del mercado internacional, el cual se caracteriza por poseer un ciclo de vida que comprende cinco etapas (ver figura 3).



*Figura 1.* Ciclo de vida teórico de un cluster  
Fuente: Sölvell, (2008)

De acuerdo con Ramos (1998) la primera etapa como clúster embrionario, entendido como aquel que está limitado al mercado local/regional. Se extrae y exporta el recurso natural con un mínimo de procesamiento doméstico, casi todo se importa –insumos, maquinaria e ingeniería, y requiere de esfuerzos en inversión e innovaciones para hacer frente a cuellos de botella del contexto local (Bianchi, Miller, & Bertini, 1997); la segunda etapa la llama clúster consolidado, se considera a aquel que puede conquistar un mercado más amplio, incluyendo empresas cada vez más especializadas y comienza a adquirir identidad como clúster. Aquí se ponen en marcha actividades de procesamiento y su exportación, y se comienza a sustituir importaciones con la producción nacional de algunos insumos y de algunos equipos, y es totalmente nacional en lo que a diseño de refiere. Se comienzan a exportar algunos de los bienes y servicios que primeramente se sustituyeron (insumos, maquinaria o equipo básico a mercados poco exigentes); tercera etapa es clúster maduro, ya que cuenta con la capacidad para innovar con éxito, con un tránsito hacia mercancías que incorporan mayor valor agregado y con proceso de internacionalización. Se exporta de todo; productos procesados, insumos y maquinaria a mercados exigentes, servicios de ingeniería de diseño y consultoría especializada. Es decir, el clúster va

evolucionando cada vez. En esta fase cobra fundamental importancia la habilidad para innovar al interior del clúster y para moverse hacia actividades de mayor valor agregado.

Hay que tener en cuenta que este tipo de organización presenta una constante evolución, por tanto el clima emprendedor es importante porque la creación de nuevas empresas e instituciones es esencial para el desarrollo del clúster (Porter, 2009). Los procesos de evolución varían en función de las estrategias y capacidades de las empresas localizadas, junto con aspectos contextuales e institucionales de los territorios que las alojan (Belussi & Sedita, 2009) .

### ***Pilares del cluster: Cooperación, acciones conjuntas y confianza***

#### ***Empresarial.***

La cooperación conjunta de cada uno de los diferentes actores juegan un papel fundamental para la el inicio y consolidación de un cluster, por tanto el deseo y a voluntad de los actores por cooperan son principal motor para trascender a esta forma de organización. Entiéndase cooperación empresarial el hecho de establecer “[...] voluntaria y recíprocamente el compartir algún recurso y/o conocimiento de tipo tecnológico, comercial o financiero con el objeto de desarrollar una estrategia que redunde en ventajas competitivas para los cooperadores” (Sáez & Cabanelas, 1997).

Para conseguir que los agentes económicos, políticos y sociales establezcan vínculos formales, es indiscutible la importancia de la cooperación, ya que es un elemento facilitador que posee características como la selectividad, la complementariedad y la temporalidad, entonces en este entorno se habla de



eficiencia colectiva (Gonzales, 2007 citado en Meyer y Hermes 2005; Di Tomasso, 1999; CEPAL, 2005). Schmitz (1995) citado en Pietrobelli & Rabellotti (2005), introdujo el concepto de eficiencia colectiva, definiéndola como la ventaja comparativa proveniente de las economías externas y acciones conjuntas locales. Este es uno de los conceptos que emerge en la literatura sobre clusters (Schmitz, 1997), el cuál sienta las bases para que las empresas cooperen (Coelho, 2007) y tengan acceso a ventajas basadas en la innovación como el resultado de la transferencia de conocimientos, intercambio de recursos y el aprendizaje organizacional (Becker y Dietz, 2004 citado en Becerra, 2014). Así los lazos de cooperación entre las empresas y las instituciones que integran el cluster generan capacidades tecnológicas de distintas formas: 1) uniones empresariales y cooperación en investigación; 2) acuerdos de investigación y desarrollo; 3) acuerdos de intercambio tecnológico; 4) inversión directa motivada por factores tecnológicos; 5) licenciamientos y acuerdos; 6) subcontrataciones, distribución de la producción y redes de oferentes 7) asociaciones de investigación; 8) uniones de programas de investigación patrocinadas por el gobierno; 9) bancos de información computarizada y redes de valor agregado para intercambio científico; y, 10) redes informales (intercambio de información).

Finalmente se puede concluir que para poder ser competitivas en un mercado tan amplio, las empresas necesitan disponer de un abanico más extenso de recursos del que ya poseen (personal altamente cualificado, financiación, buenas relaciones con proveedores y clientes, acceso a conocimiento tecnológico y científico, habilidades de producción y marketing, etcétera.) para acceder a un

mayor número de tecnologías y capacidades (Madhoc y Tallman, 1998; Benavides y Quintana, 2000; Chung, Singh y Lee, 2000; Gulati y Higgins, 2003 citados en Sánchez de Pablo & Jiménez, 2007). Con los acuerdo de cooperación, las empresas pueden acceder a los recursos del socio, preservando su independencia y, por lo tanto, sus diversas aspiraciones estratégicas.

### **Tipos de clústers.**

De acuerdo con la revisión de la literatura, los clústers pueden adoptar varias formas dependiendo de su complejidad. No obstante la gran mayoría están formados por empresas de productos o servicios finales, proveedores de materiales, componentes, maquinaria y servicios especializados y empresas de sectores afines que suelen comprender actividades tradicionales y de alta tecnología (Sánchez & Huerta, 2003). A continuación se describe la clasificación realizada por Roelandt y den Hertog (1998) citado en Laguna (2010), quien distingue tres niveles básicos de análisis para la clasificación de los clusters.

- Nacional o *macroclusters*, que enfatizan el papel de los encadenamientos sectoriales en la economía nacional y que están determinados a partir del análisis de los patrones de especialización y comercio del país.
- Sectoriales o *mesoclusters*; en este nivel el análisis enfatiza los encadenamientos inter e intersectoriales de una industria específica de la economía, y centra la atención en las ventajas competitivas estratégicas para el sector.

- Empresariales o *microclusters*; éstos son *clúster* que surgen como resultado de la interacción y la creación de redes. En este nivel de análisis las alianzas estratégicas y las asociaciones son fundamentales.

Como se puede analizar, existen diversas definiciones sobre los tipos de clúster, para este estudio se toma la clasificación propuesta por Jacob, D. y A. P. De Man (1995) citado en Román (2004); Fuentes & Martínez (2003) y Mitxeo, Idigoras, & Molina, (2004). Estos autores señalan que existen tres tipos de clúster atendiendo a su concepto y, tres atendiendo a su enfoque, dando origen a seis tipos diferentes de estructura de clúster.

Respecto a su concepto, los clúster se pueden clasificar, en:

- Clúster regional: de industrias o empresas espacialmente concentradas.
- Clúster sectorial: de sectores o grupos de sectores, concentración de empresas pertenecientes a ramas industriales similares.
- Clúster de cadenas o redes de cadenas de valor en la producción.

En cuanto a su enfoque se pueden clasificar, en:

Enfoque de clúster basado en similitud, que parte del supuesto de que las actividades económicas se agrupan por la necesidad de tener condiciones similares, tales como (mercados laborales, proveedores especializados, centros de investigación, etc.). Por ejemplo, el clúster regional, enfoque de P. Krugman, (1991) – ventaja de localización, que se basan en las economías externas, mostrando el cluster desde un punto de vista regional, sin atender si los clientes o

usuarios están esparcidos globalmente; el cluster sectorial, enfoque de M. Porter (1990) – ventaja competitiva, que muestra el mapa del cluster y los patrones de especialización de una región o país, pero no señala cuáles son las redes de empresas o cómo se ven éstas.

Enfoque de clúster basado en interdependencias, supone que las actividades económicas se agrupan como resultado de su necesidad recíproca y de generar innovaciones. Por ejemplo, el clúster de cadenas de valor de los investigadores franceses Lafay P.H. (1977) y Montfort H.J. (1983), la concentración de empresas se motiva por las relaciones proveedor – usuario/cliente, muestran cómo se ven los clusters, quiénes son los actores y cuál es la relación entre éstos en el clúster.

Enfoque de Clusters Institucional, puede ser definido como un ente con personalidad jurídica propia e independiente de la de sus miembros, que actúa como una institución cuyo objetivos es por una parte, mejorar la competitividad de las pymes que los integran, fundamentalmente aprovechando las ventajas que la cooperación empresarial genera y, por otra, revitalizar determinadas regiones que han visto en muchas ocasiones cómo su industria tradicional con fuerte arraigo y motor de desarrollo local en tiempos pasados ha ido perdiendo competitividad. El Cluster Institucional busca el consenso de todos los protagonistas sobre los retos, los objetivos, las estrategias y las actuaciones prioritarias a desarrollar con la participación activa de todos (Rodríguez, Vila y Ferro, 2002; citado en Mitxco, Idigoras, & Molina, 2004).

**El papel de la innovación dentro del cluster, como estrategia competitiva.**

Dentro del cluster subyacen un conjunto de redes empresariales en donde por consecuencia de la colaboración entre ellas, empiezan a surgir procesos de innovación en diversos sentidos. Los socios característicos para acometer, a través de redes, procesos de innovación son los proveedores, los clientes, los competidores y las instituciones de ciencia y tecnología (públicas y privadas), especialmente con universidades y que los vínculos pueden estar con la intensidad en la innovación las actividades de innovación de las empresas y el sector (Arvanitis, Kubli, Sydow y Woerter, 2007; tehter, 2002 citados en Becerra, 2014), entre otras variables. Por tanto, la importancia de abordar el tema, de por qué la incidencia de innovación dentro del clusters es fundamental para que este sea perdurable en el tiempo.

***La innovación en el cluster.***

La innovación y las actividades de innovación ocurren dentro de la empresa, pero más allá se presentan en los ambientes donde se encuentran localizadas aspecto que ha sido abordado en la literatura en diferentes nociones: cluster, distritos industriales, redes horizontales y verticales, entre otras (Becerra, 2008). Dentro de la forma de organización inter empresarial tipo cluster las empresas que lo conforman deberían ser más innovadoras, principalmente por que las relaciones informales de amistad y la comunicación de conocimiento tácito (Bell, 2005 citado en Casanueva et al, 2010) proporcionan un ambiente de confianza idóneo para la generación de innovaciones (Uzzi, 1996), beneficiándose en diversos sentidos de: las economías de aglomeración, tales como el tamaño eficiente de los

proveedores cercanos, la observación directa de los competidores y la habilidad para explotar el conocimiento colectivo; y en segundo lugar, las empresas en los clusters se benefician de los efectos basados en la red, especialmente por la interacción social aumentada (Harrison, 1994; Porter, 1990).

Además, aspecto que aporta Castellaci y Archibugui, (2008) citado en Blázquez & García, (2009) es la capacidad de innovación tecnológica, la cual está relacionada con aspectos como las infraestructuras, que dan soporte a la producción industrial y a las actividades de innovación, la formación del capital humano, y la habilidad de las naciones para crear, imitar y gestionar una compleja reserva de conocimiento tecnológico avanzado. Por tanto, la literatura muestra que las innovaciones en el cluster surgen de dos formas, una derivada por las relaciones sociales y otra por los recursos materiales y humanos con los que cuenta cada empresa perteneciente al cluster.

Porter, (1998) citado en Veiga, (2001) agrega que los beneficios entre los beneficios para la innovación destaca: las empresas dentro de un cluster son frecuentemente capaces de percibir clara y rápidamente las nuevas necesidades de los compradores; pueden discernir con mayor facilidad las tendencias de los consumidores que las empresas aisladas; tienen una mejor capacidad de detectar oportunidades para innovar es la flexibilidad y capacidad que el cluster provee para actuar rápidamente para aprovechar dichas oportunidades y la competencia entre las empresas del cluster genera una presión para innovar muy importante.

Cabe destacar que las Políticas de interacción Universidad – Industria, integración e interacción de investigadores nacionales e internacionales, son

indispensables para la resolución de problemas sociales complejos a través de la generación de innovaciones, constituyendo las vías para el logro de ventajas competitivas que dirigen a un país al alcance del desarrollo (Vega & Rojo, 2010; Caravaca, González, & Silva, 2003).

***Creando estrategias competitivas basadas en la innovación.***

La tendencia actual hacia una progresiva reducción del ciclo de vida de los productos, el impulso hacia una diferenciación cada vez más acelerada de los mismos y la aparición de nuevas demandas y necesidades, como las que se relacionan con un mayor respeto para el medio ambiente y los condicionantes ecológicos o las que se relacionan con la aparición de nuevos grupos de consumidores, con especificidades étnicas, culturales o religiosas, ha contribuido considerablemente a acrecentar la complejidad de la demanda (Dini, 2010), y cambios significativos en las organizaciones, pasado de un modelo económico Fordista<sup>3</sup> caracterizado por la producción en volumen, rígida y estandarizada, hacia un modelo económico con especialización flexible y dinámica, que busca la adaptación, diferenciación, innovación en los productos, además de nuevo métodos de gerenciamiento basado en la red de empresas y alianzas estratégicas (Piñero, 2004). Es por ello que hoy en día, las organizaciones han de impulsar el desarrollo económico y empresarial desde un enfoque sistémico<sup>4</sup> de la

---

<sup>3</sup> La era Fordista se caracteriza por la dominación de los mercados de masas y por bienes estandarizados que se mantienen durante largo tiempo (Safón, 1997).

<sup>4</sup> La competitividad sistémica tiene como premisa la integración social, propone no sólo reformas económicas, sino también un proyecto de transformación de la sociedad (Gracia, 2006). Es producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad (Esser, Hillebrand, & Meyer, 1996)

competitividad (Dini & Stumpo, 2011) con estrategias empresariales más efectivas para operar en el contexto competitivo de negocios con una gestión fuertemente basada en la generación de vínculos de colaboración con otros agentes del entorno cercano. En la economía global no son las empresas individuales las que compiten, sino las redes o cadenas de empresas junto a las instituciones con las que interactúan y que las apoyan en la generación de conocimiento (Dini & Stumpo, 2011; BID, 2002 citado en Montoya, Montoya, & Castellanos, 2008).

La principal estrategia que permite acercar a las empresas a los procesos más formales de innovación parecería ser la que apunta a la generación de vínculos con actores, individuales o colectivos, que han logrado enfrentar exitosamente estos procesos. Las organizaciones deben crear estrategia alternativas a las tradicionales, donde el objetivo fundamental sea la generación de alianzas entre pymes, la vinculación con grandes empresas y la participación conjunta en programas públicos y privados de innovación. Pero, ¿cómo es que las empresas crean sus estrategias? ¿A qué se refiere con estrategia competitiva?

A continuación se hará una breve explicación sobre lo que es una estrategia competitiva. Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) acuñaron que el concepto de estrategia de una manera didáctica y simple, pudiéndola definir con cinco palabras: Plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. El *plan* establece el curso de acción definido conscientemente; es una guía para enfrentar una situación. La *pauta de acción* está dirigida a establecer una maniobra para derrotar a un oponente o competidor. El *patrón* hace relación al comportamiento en el curso de las acciones de una organización. La *posición* identifica la localización de la



organización en el entorno en que se mueve, es decir, la clase de negocio, actividad, entre otros. Y la perspectiva relaciona a la organización con su entorno, lo que le permitirá establecer determinadas acciones a realizar. Lo interesante de las cuatro P de Mintzberg es que, de forma sencilla, hace notar que todo se basa en decisiones conscientes que muestran el curso de acción a seguir por la empresa, relacionándolo con su entorno.

Para poner en práctica dicha estrategia, se requiere un cambio en la cultura corporativa si se quieren lograr cambios reales y positivos. Lo que está claro es que recursos humanos y la formación de profesionales en el negocio son las áreas que más van a necesitar crear la estrategia y determinar el mensaje correcto. Se deberán de alinear la estrategia empresarial con sus empleados y que estos entiendan la importancia de su aplicación, ya que de nada servirá que dicha estrategia quede solo por escrito si no se lleva a la práctica (Cameron, 2011 citado en Contreras, 2013).

Ahora bien, es indispensable no solo crear una estrategia, sino que además sea competitiva. Para Porter (2000) considera la estrategia competitiva como la acción que lleva a desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deberían ser sus objetivos y políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales se está buscando llegar a ellas. Partiendo de este enfoque el autor propuso un axioma que resume las empresas pueden llevar a cabo tres estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

La estrategia de liderazgo en costos, se justifica según el citado autor cuando los consumidores de determinadas industrias son sensibles a los precios, cuando existen pocos cambios para lograr diferencias entre los productos, cuando a los compradores no les interesa las diferencias entre una marca y otra o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable. La estrategia de diferenciación se lleva a cabo cuando se introduce en los productos o servicios características distintas a los de la competencia, y la estrategia de enfoque o de alta segmentación se implementa cuando las organizaciones atienden a mercados muy segmentados y generalmente pequeños en comparación con los mercados de las empresas o industrias.

Entonces ¿cómo formular una estrategia competitiva? Al respecto Fred (2003), plantea que el proceso de formulación de una estrategia competitiva incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de la empresa, el establecimiento de la misión, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. En este proceso de formulación la misión puede verse como aquella que identifica el alcance de las operaciones de una organización, el cual debe formularse de forma clara, ser difundido, y conocido por los miembros de la empresa, las fortalezas internas se refieren a las actividades que se llevan a cabo de manera exitosa. Las debilidades internas en cambio, se refieren a las actividades de mercado, finanzas y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

En síntesis, la creación de estrategias competitivas consiste en primer lugar en analizar tanto las fortalezas y debilidades, como oportunidades y amenazas a fin de conocer la situación actual de la empresa; en segundo lugar establecer la misión, visión y objetivos empresariales con la finalidad de determinar el rumbo que debe tomar la empresa; enseguida debe realizarse un análisis del entorno en donde se desenvuelve la empresa: competidores en los mercados locales, nacionales e internacionales, el gobierno y sus políticas y a la sociedad en su conjunto, para después potencializar las áreas de oportunidad para la empresa y definir cuál será la base para competir: mediante la creación de valor añadido, mejoras, innovaciones; y por último, establecer cuál será la estrategia a seguir y comunicarla al personal, ya que de ellos depende que lo anteriormente planeado se lleva a cabo.

### **Resultados preliminares**

Como bien se sabe, la presente investigación está en proceso, se considera que se llevan un 65% de avance en la recopilación de la información, por tanto los resultados que aquí se presentan son preliminares.

En una primera instancia, se describe la situación actual de la empresa y las problematización desde el punto de vista del entrevistado, para enseguida, presentar los resultados obtenidos por indicador y variable.

Según la clasificación del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el sector acuícola se puede clasificar de la siguiente manera:

**Tabla 2**  
*Clasificación de los acuicultores en México*

<b>MICRO</b>	<b>PEQUEÑA</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>GRANDE</b>
1 a 10 trabajadores	11 a 50 trabajadores	51 a 250 trabajadores	251 y más trabajadores

©Barraza, Karla.

De acuerdo con esta clasificación, el sujeto entrevistado se considera una empresa mediana, puesto que cuenta con 85 empleados, posee 552 ha en operación y tiene una producción promedio anual de 2.4 ton. Actualmente se encuentra en una etapa de crecimiento, están en desarrollo los programas de implementación de buenas prácticas; y simultáneamente se encuentran analizando cuales serían las mejores alternativas de producción; priorizando los elementos de innovación a desarrollar y en búsqueda de una estrategia de segmentos de mercado diferentes a las actuales.

Los objetivos de la empresa a corto plazo son: buscar alianzas con proveedores e incrementar la productividad en kg/ha.; a mediano plazo, incrementar el área de producción de los sistemas intensivos y maternidades, además de implementar un programa de mejora la cuestión sanitaria e incrementar la calidad de suelos y a largo plazo están viendo la posibilidad de tener una planta de alimento propia, con el propósito de reducir los costos de producción, ya que el costo del alimento representa entre el 50 y 55% del costo total de operación.

Entre las principales problemáticas que enfrenta el sector acuícola en Sinaloa son la falta de calidad de la larva lo que provoca disparidad de tallas (unos muy grandes otros muy pequeños) y malformaciones, ya que los laboratorios

proveedores, en ocasiones venden productos en base a experimentos empíricos, sin tener el conocimiento previo de cómo realizar buenas crías. Además, existe una situación de oportunismo por parte de los proveedores, ya que aun cuando el insumo es laborado nacionalmente, venden sus productos en dólares, lo que provoca una guerra de precios, pues a pesar de que los proveedores no aumentan el precio de sus productos, el precio del dólar aumenta cada año entonces al momento de hacer la conversión en pesos, el productor sale en desventaja al adquirir cada vez insumos más caros. Se tiene una calidad muy volátil en los insumos de operación (mallas, hilos, tarrayas), aparte de que se escasea muy rápido debido al exceso de demanda y a la poca oferta, lo que genera compras desenfrenadas por el temor de no contar con los insumos para iniciar el ciclo productivo. Por último, otro problema importante es la escasez de mano de obra especializada, lo que genera incremento en los costos de producción en tres sentidos: por un lado crea guerras entre los productores por querer acaparar el personal, hay quienes les ofrecen aumento en el sueldo contar de llevarse el personal de una granja hacia otra; además al tener una alta tasa rotación de personal incrementa los costos de producción, y un tercer problema es el tiempo desperdiciado por las personas que dejan el trabajo inconcluso y por el tiempo destinado a la capacitación del personal nuevo.

Entre los factores que limitan el desarrollo de la acuicultura se encuentran la entrada de camarón al mercado nacional proveniente de centro américa, lo que trae como consecuencia una caída en los precios; la contaminación de la

producción nacional por la falta de control sanitario; el retraso de los apoyos de subsidio por parte del gobierno derivado de la ineficiente gestión administrativa.

### **Analizando el medio innovador.**

Ahora bien evaluar la variable innovación, se establecieron los indicadores de grado de especialización, uso de tecnología y conocimiento. Los resultados obtenidos muestran que el grado de especialización está en crecimiento, en virtud la actividad acuícola es relativamente nueva, inicia en Sinaloa en el año de 1995 y ha tenido cambios muy significativos. Al principio, no se contaba con alimentos especializado para el cultivo de camarón, se realizaban mezclas de productos de alimentos para ganado vacuno y porcino. Fue una etapa de prueba y error. Hoy en día ya se cuenta con alimento balanceado, con características cada vez más específicas para el cultivo, lo que ha permitido tener un producto de mayor calidad, incluso con estándares para poder realizar exportaciones a mercados europeos y/o norteamericanos. La manera en la que generan valor para sus clientes se basa en la confianza y en las relaciones informales. Se tiene confianza al tal grado de ofrecer crédito a sus clientes sin necesidad de algún contrato, simplemente de palabra; además el cliente ya no necesitan mandar a algún representante para revisar el producto, solamente se hace el pedido con las especificaciones de talla requeridas y se tiene la entera certeza de que el pedido será entregado en las cantidades, en el tiempo y forma deseado. Las tecnologías productivas que utiliza son las maternidades (raceways) para incrementar la productividad y el uso de probióticos para mejora la calidad de los suelos. Para la implementación de nuevas tecnologías, se consensa a los empleados para analizar la pertinencia y los

impactos tanto positivos como negativos que pudieran surgir a partir de la tecnología a emplear. Sin embargo, hasta el momento, los procesos de innovación que se han presentado, han sido iniciativa de los directivos, tomadores de decisiones, observándose una escasa participación del personal para generar innovaciones.

Enfocándonos a la situación dentro del cluster, se tiene como resultado que el conocimiento que se ha generado ha servido para uso meramente interno, para el establecimiento de los objetivos del organismo y para la elaboración de los pilares estratégicos que regirán al cluster. Hasta la fecha no se han materializado ningún proyecto.

### **Competitividad empresarial.**

En cuanto a la variable competitividad, es evaluada en cuatro aspectos: financiamiento, productividad, socios comerciales e integración vertical. Con lo que respecta al financiamiento, el entrevistado obtiene recursos para el ciclo productivo mediante subsidios de gobiernos para la adquisición de larva y la compra de diésel; otra parte es financiada por créditos bancarios y una tercera parte es reinversión.

La estrategia que ellos utilizan para evaluar su productividad es tener un control sobre sus costos. Para ello existe una comunicación directa entre la dirección y el departamento de contabilidad, lo que les permite saber hasta dónde mejorar o evitar ciertos gastos. La manera en la que logran ser más eficientes es a través de aprovechar al máximo los tiempo de operación y los espacios para producir, a través de una planeación anticipada del ciclo. Normalmente inician la

siembra en abril, pero se planea adquirir la larva desde febrero para tenerlo por lo menos dos meses en los estanques de maternidades, a fin de que la larva tenga mayor tamaño y peso al momento de sembrar en el mes de abril. Esto les permite tener producto con tallas más grandes en las primeras siembras y enseguida realizar un ciclo corto con una talla mediana; ganan tiempo a la hora de ofertar el producto en el mercado, teniendo la oportunidad de buscar y comercializar en nuevos nichos de mercados de talla grande. Su principal socio comercial es el mercado de Guadalajara principalmente el mercado de Zapopan, no tienen clientes locales establecidos, esporádicamente vende en bordo a algunos corredores (personas que únicamente unen la granja con el cliente).

Cuando al entrevistado se le hicieron las preguntas para conocer qué tan integrado estaba su proceso de producción, se encontró que no existe integración alguna. No están en sus planes generar su propia larva (materia prima del proceso de producción), ya que considera ser mucha inversión y se tienen altos costos de mantenimiento. Sin embargo, no descarta la idea si se emprendiera esta adquisición de manera conjunta con otros productores. Actualmente, compra el alimento del camarón (insumos para la producción) a proveedores, pero uno de los objetivos que lo llevo a formar parte del cluster Sinaloa Acuícola es precisamente, la posibilidad de realizar inversión conjunta entre todo los miembros del cluster para establecer una planta de alimento y lograr una integración vertical.

### **Atmósfera en el sector acuícola.**

La atmosfera del sector acuícola se evalúa con la variable cooperación y confianza, puesto que como a se analizó en teoría, la cooperación conjunta de los



actores del sector acuícola, permite tener acceso a ventajas en innovación como resultado de la transferencia de conocimientos, intercambio de recursos y el aprendizaje organizacional (Becker y Dietz, 2004 citado en Becerra, 2014) que sólo pueden suceder si existe confianza y cooperación.

En el caso de la variable cooperación, se evalúa mediante los indicadores de relaciones con el gobierno, vínculos inter empresariales, experiencia cooperativa y flujo de información. Con lo que respecta a las relaciones de gobierno, se tiene relación con el Consejo de Desarrollo Económico en Sinaloa (CODESIN) en el sentido de que sea el intermediario para que se forme lo que es el cluster acuícola; que sea una parte de gobierno que les ayude a equilibrar los intereses grupales y a unificar los propósitos y visiones. Con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), como organismo capacitador en la búsqueda de alternativas para mejorar la producción a través de programas de innovación y finalmente con la Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca (CONAPESCA) y la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) en apoyo a los subsidios económicos de larva y diésel.

En el caso de los vínculos inter empresariales, se ha trabajado en equipo con el Centro Interdisciplinario de la Investigación para el Desarrollo Integral Regional (CIDIR) Unidad Sinaloa, campus Guasave en investigaciones enfocadas al mejoramiento de mejorar la calidad de los suelos a través de pro bióticos. De forma contraria, no existe hasta el momento ninguna inversión conjunta con otro acuicultor. La selección de proveedores se basa en los criterios de calidad, precio y facilidades de pago (crédito). Cuenta con proveedores cautivos (los de materias

y equipamiento), y otros que están en constante cambio (los proveedores de larvas y alimento).

Entre los principales competidores se encuentran los demás productores en el Estado de Sinaloa, de otros municipios porque son lo que ocasionan las caídas de los precios en el estado, ya que velan por sus intereses propios y no por los del sector y los productos de importación de centro américa, quienes son los principales competidores a nivel nacional, así que cuando quieren comercializar su producto, las bodegas ya se encuentran saturadas, entonces al querer vender, los clientes ponen condiciones al querer comprar más barato porque ya aseguraron su abastecimiento (problema de oferta y demanda).

La experiencia cooperativa que se tiene es que hasta el año 2012, se habían realizado reuniones y mesas de trabajo informativo con compañeros de diferentes empresas, donde se compartían ideas, prácticas trabajo y experiencias; conformaban un foro donde las relaciones de amistad y compañerismo son el factor primordial para el intercambio de información.

Actualmente, los proveedores son los que llevan y traen información de manera informal entre los productores, convirtiéndose en modulador y la principal fuente de información. Son los que avisan sobre los sistemas que emplean otros productores, y en ocasiones, sirven como vínculo conector, al propiciar visitas entre los productores para analizar los sistemas que utilizan y generar el intercambio de información. Además, los proveedores y la Unión de Acuicultores, constituyen las relaciones de información más formales, pues son los encargados de realizar eventos de encuentro entre proveedores y conferencistas para tratar

sobre temas de uso de tecnologías y enfermedades del camarón, principalmente. No obstante, a pesar de los esfuerzos por los dos actores antes mencionados por aglutinar a los productores en esos puntos de encuentro, no se ha tenido la experiencia de un trabajo en equipo entre Acuacultores, proveedores, distribuidores o clientes.

Dentro del cluster, no se detectan flujos de información entre los miembros, no brindan ningún tipo de asesoría o capacitación a otros Acuacultores ni a organismos. Hasta el momento sólo reciben capacitación y sesiones informativas gestionadas por CODESIN y la Unión de Acuacultores.

Finalmente la variable confianza se evalúa mediante el indicador sentido de pertenencia a CLUSAC (Cluster Sinaloa Acuícola A.C.).

El interés por formar parte del cluster surge a raíz de las estrategias de mercado: bajar costos y generar alianzas de proyectos de innovación en conjunto. El articulador de esta iniciativa fue CODESIN, quien lanzó la propuesta e informó sobre los beneficios adquiridos al formar parte de este grupo. La participación del entrevistado en el cluster es en el área de innovación, quien está comisionado a generar proyectos de innovación pertinente para el grupo de acuicultores. A la fecha, se han hecho las propuestas de la planta de alimentos y un proyecto para el mejoramiento de la genética de la larva, además de establecer las acciones para propiciar las condiciones necesarias para que todos los miembros del cluster cuenten con sistemas de maternidades. Están en la etapa de propuestas y de consenso sobre qué es lo más conveniente para el grupo.

El informante entrevistado se identifica con este grupo porque conoce a las empresas que están dentro del cluster, y comparten una misma visión empresarial: la mejora continua. Se destaca que en el municipio de Ahome son solo 6 los Acuacultores que pertenecen al cluster, en cambio en Guasave son 10, pero cabe destacar que a percepción del entrevistado, Ahome son más activos, participativos y cumplidos, mientras que en Guasave son sólo 3 los que muestran interés.

Entre las prácticas y acciones que han cambiado desde su entrada al cluster se encuentra la madurez empresarial, y la aceptación de entender lo oportuno que es hacer alianzas estratégicas, reducir costos de producción, la importancia de realizar compras en volumen, todo con el propósito de ser más productivos y más rentables. Se manifiesta que el principal problema al que se enfrenta el cluster en estos momentos es la falta de interés de algunos miembros y la mentalidad de que los van a proveer de recursos económicos. Hay algunos miembros que tienen el pensamiento que al pertenecer al cluster, los van a proveer materiales, maquinaria, equipos, o que van a tener muchos beneficios sin ningún esfuerzo extra y sin ninguna aportación solo por el hecho de pertenecer al cluster. Se recalca la falta de compromiso y de interés por parte de algunos miembros del cluster, el escaso nivel empresarial, la apatía, así como el desvío de objetivos de las reuniones, puesto que se dedica el tiempo aspectos intrascendentales, no se tratan los puntos importantes por dedicarle tiempo a situaciones que no los lleva a ninguna parte. Provocando fricciones entre los miembros que sí desean sacar adelante al proyecto.

A manera de conclusión preliminar se demuestra la deficiente atmosfera empresarial que se presenta en el cluster, derivada de una desconfianza entre los miembros al no detectarse lasos de cooperación entre los mismos. Así como se ha dicho ya en teoría, las relaciones de confianza entre los actores es la base de la forma de organización tipo cluster, idóneo para la generación de innovaciones (Uzzi, 1996), sin confianza, difícilmente se da cabida a las innovaciones, lo cual es observable en CLUSAC, donde el papel de las innovaciones se ha quedado en el aire, al no haber concretado ninguna de las propuestas realizadas por el comisionado de innovación en el cluster. Aunado a lo anterior, hay que agregar la falta de compromiso entre algunos miembros, lo que desestabiliza a los demás integrantes, provocando fricciones internas que de seguir así, podrían quebrantar el deseo de seguir en el cluster.

Si bien, los vínculos inter empresariales son débiles, ya que hasta el momento el único esfuerzo de vinculación formal se ha dado con un centro de investigación; la integración con proveedores es nula, pues cada ciclo está en busca de aquel proveedor que ofrezca el producto más conveniente en las cuestiones de precio y calidad, de la misma manera, la vinculación con otras empresas pertenecientes al sector es nula. Por las características anteriores, puede definirse que el cluster evaluados se encuentra en la etapa de desarrollo denominada nacimiento, caracterizada por tener una reserva de factores, trabajadores especializados, expertos investigadores universitarios y una ubicación física favorable (Porter, 2009), también conocida como clúster embrionario, entendido como aquel que está limitado al mercado local/regional, se extrae y exporta el recurso natural con

un mínimo de procesamiento doméstico, casi todo se importa –insumos, maquinaria e ingeniería, y requiere de esfuerzos en inversión e innovaciones para hacer frente a cuellos de botella del contexto local (Bianchi, Miller, & Bertini, 1997; Ramos, 1998).

## Referencias

- Aguilar, A., Cabral, A., Alvarado, F., Alvarado, T., & De León, G. (2013). Alianzas Estratégicas y su aplicación a los Agronegocios. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 633-647.
- Altvater, E., & Mahnkopf, B. (2002). *LOS LIMITES DE LA GLOBALIZACIÓN: Economía, ecología y política de la globalización*. México: Siglo veintiuno editores s.a. de c.v.
- Angulo, E. (2011). *POLITICA FISCAL Y ESTRATEGIA COMO FACTOR DE DESARROLLO DE LA MEDIANA EMPRESA COMERCIAL SINALOENSE. UN ESTUDIO DE CASO*. Culiacán: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Angulo, E. (2011). *Política Fiscal y Estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial Sinaloense. Un estudio de caso*. Culiacán: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Aranguren, M. J. (2010). Política clúster del País Vasco: Lecciones, Aprendizajes y Retos. *EAN*, Pp. 86-99.
- Becerra, F. (2008). Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 27-45.

- Becerra, F. (2014). Las relaciones entre empresas y con otros agentes como determinantes de la innovación y las actividades de I&D. En U. d. Manizales, *Gestión del Talento. Un análisis desde múltiples enfoques* (págs. 105-125). Barranquilla: Mejoras.
- Belussi, F., & Sedita, S. (2009). Life Cycle vs. Multiple Path Dependency in Industrial Districts. *European Planning Studies*, 505-528.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Bianchi, P., Miller, L., & Bertini, S. (1997). *The Italian SME experience and possible lessons for emerging countries*. NOMISA.
- Blázquez, M. L., & García, M. (2009). Clústers de Innovación tecnológica en Latinoamérica. *Revista Globalization, Competitiveness, y Gobernability*, 16-33.
- Bonomía, M., & Meleán, R. (2007). Redes Empresariales como Estrategia de Cooperación en el Sector Avícola del Estado de Zulia. *Compendium*, 5-30.
- Campoy, T., & Gomes, E. (2009). *Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos*. © Editorial EOS.
- Caravaca, I., González, G., & Silva, R. (2003). Redes de innovación socio-institucional en sistemas productivos locales. *Boletín de la A.G.E*, 103-115.
- Casanueva, C., Castro, I., & González, J. L. (2010). Capital Social e Innovación en Clusters Industriales. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 37-58.

- Cataldi, Z. (2005). *El aporte de la tecnología informática al aprendizaje basado en problemas usando modelos de trabajos interactivos*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Cataldi, Z. (2005). *EL APORTE DE LA TECNOLOGÍA INFORMÁTICA AL APRENDIZAJE BASADO EN PROBLEMAS USANDO MODELOS DE TRABAJOS INTERACTIVOS*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- CEPAL. (2005). *Aglomeraciones en torno a los recursos naturales en América Latina y el Caribe: Políticas de articulación y articulación de políticas*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Coelho, A. (2007). Eficiencia colectiva y upgrading en el cluster del tequila. *Análisis Económico*, pp. 169-194.
- CONAPESCA. (2013). *Anuario Estadístico de Acuicultura y Pesca*. Mazatlán: Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca.
- CONAPESCA. (2014). *Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación*. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca: [http://www.conapesca.gob.mx/wb/cona/cona\\_anuario\\_estadistico\\_de\\_pesca](http://www.conapesca.gob.mx/wb/cona/cona_anuario_estadistico_de_pesca)
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 152-181.
- Corrales, S. (2007). Importancia del cluster en el desarrollo regional actual. *Frontera Norte*, 173-201.
- Di Tomasso, M. (1999). Eficiencia colectiva y cluster de empresas: los nodos de la política. *Revista Encuentro*, pp. 34-50.



- Dini, M. (2010). *Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Dini, M., & Stumpo, G. (2011). *Políticas para la innovación en las pequeñas y medianas empresas en América Latina*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Dirven, M. (2001). *Apertura económica y (des) encadenamientos productivos. Reflexiones sobre el complejo lácteo en América Latina*. Santiago: Naciones Unidas.
- Esser, K., Hillebrand, W., & Meyer, J. (1996). *Competitividad Sistémica; nuevos desafíos para las empresas y la política*. Santiago de Chile: Revista de la Cepal.
- Fraga, C. (2011). *Cluster de Empresas: base para una inserción económica internacional exitosa*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Fuentes, N., & Martínez, S. (2003). Identificación de clusters y fomento a la cooperación empresarial: el caso de Baja California. *Momento Económico*, 39-57.
- García, A., & Lara, A. (2003). Cúmulos Industriales, Competencia y Cooperación Tecnológica. *Administracion y Organizaciones*, 79-95.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Brujas.

- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. México: RED TERCER MILENIO S.C.
- Gracia, M. (2006). La competitividad sistémica: Elemento fundamental de desarrollo regional y local. *Ciencia y Mar*, pp. 39-46.
- Grajiera, J., Gamboa, I., & Molina, A. (2004). Los clusters como fuente de competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco. *Cuadernos de Gestión*, 55-67.
- Harrison, B. (1994). *Lean and Mean: The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility*. New York: Basic Books.
- Krugman, P. (1992). *Geografía y Comercio*. Barcelona: Antoni Bosch.
- Laguna, C. (2010). Cadenas productivas, columna vertebral de los clusters industriales mexicanos. *Economía Mexicana*, 119-170.
- Martínez, J. (2004). *Estrategias Metodológicas y Técnicas para la investigación Social*. México: Universidad Mesoamericana.
- Martínez, J. (2006). *Definiendo Competitividad*. CEPAL. Organización de las Naciones Unidas.
- Martínez, J. (2011). *Estudio de la Competitividad de Clústeres: El caso del clúster TIC 22@*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.
- Martínez, S. (2014). *La asociatividad como alternativa para la penetración de mercados internacionales: Caso de estudio Asociación de paneleros ASOPROPANOC*. Bogotá: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.
- McCormick, D. (2005). El futuro de los Cluster y Cadenas Productivas. *Semestre Económico*, 87-102.

- Mejía, J. (2000). El Muestreo en la Investigación Cualitativa. *Investigaciones Sociales*, 165.180.
- Meyer, J., & Harmes, U. (2005). *How to Promovate Clusters*. Duisburg and Buenos Aires: mesopartner.
- Minzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *SAFARI A LA ESTRATEGIA*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Mitnik, F. (2012). *Desarrollo de Cadenas Productivas, Cluster y Redes empresariales. Herramientas para el desarrollo territorial*. Córdoba: Editorial Copiar.
- Mitxéo, J., Idigoras, I., & Molina, A. (2004). Los clusters como fuente de competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco. *Cuadernos de Gestión*, 55-67.
- Montoya, L., Montoya, I., & Castellanos, O. (2008). De la noción de competitividad a las ventajas de la integracios empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 59-70.
- Morales, L., Velasco, L., & Pérez, S. (2014). Estrategias para la formación de "CLUSTERS" agrícolas en zonas rurales. *Revista Mexicana de Agronegocios*,, 1004-1011.
- Padilla, L., Reyes, E., & Pérez, Ó. (2012). Evaluación de un clúster bajo agricultura protegida en México. *Contaduría y Administración*, 219-237.
- Pietrobelli, C., & Rabelotti, R. (2005). *Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

- Piñero, F. (2004). El modo de desarrollo industrial Fordista-Keynesiano: Características, Crisis y reestructuración del capitalismo . *Contribuciones a la Economía*, pp. 1-18.
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 165-202.
- Porter, M. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 15-34.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivos*. Barcelona: Deusto.
- Ramos, J. (1998). *Una Estrategia de Desarrollo a partir de los complejos productivos (clústers) en torno a lo recursos naturales*. Chile: CEPAL.
- Rodríguez, M. (2014). *Clusters y Aglomerados Productivos para el Desarrollo Regional. El Conglomerado Metalmecánico de Palpalá*. San Salvador de Jujuy: III Jornadas Nacionales sobre estudios regionales y mercados de trabajo. Universidad Nacional de Jujuy (Facultad de Cs. Económicas y Unidad de Investigación en Comunicación, Cultura y Sociedad de la Facultad de Humanidades y Cs. Sociales).
- Román, G. (2004). Estrategias para la Instrumentación y Desarrollo de Clusters. *Revista Espacios*, 5-16.
- Sáez, D., & Cabanelas, J. (1997). *Cooperar para competir con éxito*. España: Pirámide.
- Safón, V. (1997). ¿Del Fordismo al Postfordismo? El advenimiento de los nuevos modelos de organización industrial. *Comunicaciones*, pp. 310-318.

- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. México: McGraw-Hill.
- Sánchez de Pablo, J., & Jiménez, P. (2007). La cooperación empresarial como estrategia de crecimiento: motivos de su formación, ventajas e inconvenientes. *Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*, 1-14.
- Sánchez, A., & Huerta, H. (2003). Análisis de un cluster cervecero en México. *El Cotidiano*, 107-117.
- Schmitz, H. (1997). *Collective efficiency and increasing returns*. London: University of Sussex.
- Soler, V. (2008). *Los Distritos Industriales*. Almeria: CAJAMAR.
- Sölvell, Ö. (2008). *Clustr equilibrando fuerzas evolutivas y constructivas*. Estocolmo: IVORY TOWER.
- Uzzi, B. (1996). "The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review*, 674-698.
- Valdez, F. (2012). *DESARROLLO REGIONAL Y DESIGUALDAD ECONÓMICA EN EL NORTE DE SINALOA*. Mazatlán: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Valdéz, L. (2003). *Comunidades Productivas*. Santo Domingo: INDEPRO.
- Veiga, L. (2001). Innovación y Competitividad. *Antiguos alumnos de IEEM*, 72-87.
- Vera, J., & Ganga, F. (2007). Los cluster industriales: Precisión conceptual y desarrollo teórico. *Cuadernos de Administración*, 303-322.



# Cultura de seguridad laboral e índices de accidentes en el trabajo como estrategia de intervención y cambio organizacional Caso Industria de Culiacán, Sinaloa, México

Luis Armando Corona Angulo<sup>1</sup>

## Resumen

En esta investigación se pretende identificar la cultura de seguridad laboral en el uso de Equipo de Protección Personal (EPP), en la empresa estudiada y determinar las mejores acciones estratégicas para mejorarla. Subsecuentemente, se procura dilucidar si la cultura de seguridad e higiene impacta o no sobre el índice de accidentes. La investigación muestra las dificultades que tiene la organización, además, pretende identificar, si como consecuencia de la resistencia a tener una cultura del uso del EPP influye en el índice de accidentes de trabajo dentro de la industria de Culiacán, Sinaloa, México, se busquen nuevas estrategias y alternativas para que el personal haga uso obligatorio de su EPP. En lo que respecta a la metodología para este efecto se trabaja en un estudio mixto con enfoque descriptivo transversal ya que se utiliza metodología cuantitativa y cualitativa, sin embargo, se complementa con encuestas y entrevistas, en el cual se analiza la cultura de seguridad laboral de la empresa y crear conciencia en el uso de EPP creando cultura a los trabajadores para generar un efecto positivo en la reducción de accidentes, en lo que respecta a la investigación de campo se encuentra en proceso.

**Palabras clave:** Seguridad e higiene; cultura organizacional; índice de accidentes.

---

<sup>1</sup> [Luis\\_corona30@hotmail.com](mailto:Luis_corona30@hotmail.com) Universidad Autónoma de Sinaloa Ciudad Universitaria, Blvd. Universitarios y Av. Las Américas Tel. (667) 752-18-59 C.P. 80040 Culiacán, Sinaloa, México

## **Introducción**

El uso de Equipo de Protección Personal (EPP) en las industrias ha sido de gran ayuda para mantener la seguridad y evitar accidentes de trabajo. De igual manera existe la preocupación de su parte y muestran un gran interés por el tema, así mismo tanto jefes como empleados están dispuestos a implementarlo, pues contribuye a tener mayor seguridad dentro de la empresa. Con el fin de regular el uso de equipo de protección y mantener la seguridad del trabajador la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) emite las normas oficiales mexicanas, la Ley Federal del Trabajo (LFT) y la Ley del Seguro Social (LSS).

Aunado a esto es importante generar conciencia sobre la importancia del uso de EPP hacia los empleados para atender y resolver problemas como accidentes, aumento de prima de riesgo de trabajo, ausentismo laboral y costos.

## **Planteamiento del problema**

El trabajo es esencial para la vida, el desarrollo y la satisfacción personal, el desarrollo de actividades como producción o fabricación de bienes, extracción de materias primas, prestaciones de servicios, implican procesos, operaciones, y uso de materiales que pueden generar riesgos para la salud de los trabajadores. Las emisiones de sustancias químicas nocivas en el medio ambiente del trabajo pueden prevenirse con una intervención adecuada para el control de riesgos. Con base en lo anterior no se han podido disminuir el índice de accidentes dentro del lugar de trabajo de dicha empresa y se ha llegado a la conclusión de hacer una



investigación en busca de mejoras y un estado de bienestar completo: físico, mental y social.

A estos efectos, la prevención va a ser el conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la organización, con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo; y la protección, cualquier equipo, complemento o accesorio destinado a proteger de los riesgos que puedan amenazar la seguridad o la salud de los trabajadores. De no dar solución al problema no se podrá reducir los índices de accidentes, por lo tanto se tendrá que seguir pagando la misma prima de riesgo de trabajo en el art. 73 de la Ley del Seguro Social expedida por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS, 2015) como se muestra en la tabla 1.1, que se calcula con base a las incapacidades no incluye embarazos y enfermedades, también se toma en cuenta el giro de la empresa, puede que ocurra algún accidente grave que se tenga que pagar una multa de gran cantidad de dinero que pueda poner en riesgo económicamente y la reputación de la empresa.

**Tabla 1**  
*Prima de riesgo de trabajo*

<b>Prima media</b>	<b>En por cientos</b>
<b>Clase I</b>	0.54355
<b>Clase II</b>	1.13065
<b>Clase III</b>	2.5984
<b>Clase IV</b>	4.65325
<b>Clase V</b>	7.58875

Fuente: Ley del Seguro Social artículo 73 (Diario Oficial de la Federación, 21 de diciembre de 1995). Consultado el 15 de Octubre del 2016.

Según datos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS, 2014) la tabla 1.2 a continuación, muestra los índices de accidentes basados en las memorias estadísticas del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) a nivel nacional, en México en el año 2013 hubo 415,660 accidentes comparado con el año 2014 con 400,947 accidentes de trabajo.

**Tabla 2**  
*Variación de Accidentes de Trabajo, 2013 - 2014*

Estado	Accidentes 2013	Accidentes 2014	Variaciones	
			Absoluta	Relativa
Morelos	5,416	5,003	-413	-7.6
Nayarit	4,928	4,668	-260	-5.3
Nuevo León	28,364	28,135	-229	-0.8
Oaxaca	4,577	4,510	-67	-1.5
Puebla	12,591	12,274	-317	-2.5
Querétaro	8,193	8,061	-132	-1.6
Quintana Roo	8,807	8,417	-390	-4.4
San Luis Potosí	8,973	8,206	-767	-8.5
Sinaloa	12,443	11,731	-712	-5.7
Sonora	16,730	14,588	-2,142	-12.8
Tabasco	4,080	3,919	-161	-3.9
Tamaulipas	12,998	12,413	-585	-4.5
Tlaxcala	1,722	1,686	-36	-2.1
Veracruz	17,106	16,005	-1,101	-6.4
Yucatán	6,972	6,688	-284	-4.1
Zacatecas	4,040	3,653	-387	-9.6
<b>Total</b>	<b>415,660</b>	<b>400,947</b>	<b>-14,713</b>	<b>-3.5</b>

Fuente: Memorias estadísticas IMSS (2012-2014). Consultado el 27 de Octubre del 2016.

En Sinaloa los índices de accidentes en 2013 tabulan la ocurrencia de 12,433 y para 2014, se muestra una disminución a 11,731 accidentes, si se compara con otros estados ocupa el décimo lugar en altos índices de accidentes. Con base en la tabla 1.3, la región anatómica del cuerpo humano que más accidentes tiene, en relación con las demás regiones anatómicas son la muñeca y la mano con 82,635 accidentes en hombres y 28,196 en mujeres en el año 2014 a nivel nacional. La ocupación que más accidentes tiene son los empleados de servicios de apoyo a la producción con 50,538 accidentes y mujeres con 19,255 en el 2014.

**Tabla 3***Accidentes de Trabajo Según Región Anatómica y Sexo, 2012 – 2014 Nacional*

Región Anatómica	2012		2013		2014	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Muñeca y mano	88,358	30,199	83,818	28,971	82,635	28,196
Tobillo y pie	40,450	19,813	37,824	18,940	38,029	19,164
Cabeza y cuello (excluye lesión en ojo y sus anexos)	33,137	15,622	31,535	15,131	31,459	15,605
Miembro inferior (excluye tobillo y pie)	31,526	13,111	30,902	13,234	30,987	13,314
Miembro superior (excluye muñeca y mano)	28,721	10,848	27,810	10,646	28,360	10,721
Abdomen, región lumbosacra, columna lumbar y pelvis	24,308	12,903	21,691	12,372	21,588	11,698
Cuerpo en general (incluye lesiones múltiples)	10,314	3,864	9,709	3,727	8,895	3,357
Tórax (incluye lesiones en órganos intratorácicos)	7,878	1,607	7,162	1,487	7,054	1,541
Ojo (incluye lesiones en ojo y sus anexos)	7,589	1,140	6,734	1,080	6,667	1,053
Varios de frecuencia menor	36,588	14,119	37,524	15,363	28,761	11,863

Fuente: Memorias estadísticas IMSS (2012-2014). Consultado el 27 de Octubre del 2016.

En diversas industrias se cuenta con personal de producción renuentes al uso del EPP, posiblemente se les dan a los trabajadores buenas condiciones, herramientas y capacitación, sin embargo, se evita su uso debido a la falta de cultura de seguridad e higiene y existe poca supervisión por parte de la empresa, por lo que la posibilidad de que ocurra un accidente que cause lesiones se incrementa.

Existen diversos organismos encargados de la seguridad del trabajador en sus respectivos países como el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) en España, Occupational Safety Health Administration (OSHA) en Estados Unidos y en México la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

Hay empresas que cumplen la normatividad de la STPS, sin embargo, es evidente que en nuestra entidad existe una cultura de pereza o apatía lo cual incrementa los accidentes de trabajo. Hay empresas que no respetan o que

obedecen en menor proporción los elementos de la STPS, no dan los EPP, por lo tanto, no difunde su utilización.

A continuación, en la figura 1.1, se muestra un cuadrante de las posibles culturas de las empresas y de sus trabajadores, en relación con el uso del EPP:

Trabajadores con cultura alta	Empresas con cultura alta
Trabajadores con cultura baja	Empresas con cultura baja

*Figura 1.* Cuadrante de las posibles culturas de las empresas y de sus trabajadores.

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, tomando en cuenta la cultura de la empresa y la cultura de los trabajadores en relación con el uso del EPP se podrían presentar las siguientes combinaciones de culturas:

1. Empresas con cultura alta y trabajadores con cultura baja en uso de EPP
2. Empresas con cultura alta y trabajadores con cultura alta en uso de EPP
3. Empresas con cultura baja y trabajadores con cultura alta en uso de EPP
4. Empresas con cultura baja y trabajadores con cultura baja en uso de EPP

En muchas empresas industriales es posible no usar el EPP, tales como lentes protectores para evitar que entre a los ojos el polvo de madera, guantes en el área de corte y maquila que cause alguna cortada. Aspectos como las condiciones

físicas, la poca capacitación, la falta de importancia e interés de los trabajadores y la escasa o nula supervisión del departamento responsable aumentan el riesgo de sufrir accidentes de trabajo, generando un deterioro en la salud de los trabajadores y poniendo en riesgo hasta la propia vida; adicionalmente se generan costos de los referidos accidentes debido al tiempo perdido por la víctima, al aumento de gastos de gestión del personal por la contratación de un sustituto temporal o definitivo, un aumento en la prima de riesgo de trabajo, entre otros.

Por otro lado, en muchas organizaciones se les notifica a los trabajadores que hagan uso del EPP sin embargo ellos no lo usan porque creen que no les pasará absolutamente nada, hay una gran variedad de casos de talleres en general que no usan su EPP porque el patrón no brinda el equipo ni las condiciones necesarias; mientras que en otras el olvido, la resistencia al usarlo, y la poca importancia que otorgan a estas prácticas los supervisores y directivos de la empresa hacen difícil la prevención de accidentes del empleado.

Adicionalmente, se da el caso de los empleadores no les inculcan el uso de ello o no les proveen todo o ningún EPP, porque los empleados no ven cómodamente con sus lentes protectores, trabajan mejor sin guantes, le quitan el protector a las máquinas como el protector del disco de los reguiletos o les quitan las clavijas a las máquinas de soldar, se ha visto en las construcciones que los albañiles no usan casco, guantes, lentes protectores, botas, cubre bocas al momento de cortar, perforar, barrenar, al usar un martillo neumático, tampoco se

ve algún albañil que use faja al momento de levantar materiales o estructuras pesadas de acuerdo a su capacidad, todo esto es debido a la falta de cultura de usar su EPP. También se da el caso de los empleadores que no aseguran a sus trabajadores por ahorrarse o reducir costos para contratar más personal o tener mayores utilidades, así como el de los empleados que le comentan a su patrón que en lugar de que lo asegure prefiere que no le descuenta su seguro y le pague un salario más alto. En ambas situaciones se pone en riesgo de sufrir pérdidas económicas y en el caso del trabajador este pone en riesgo de no contar con seguridad social en caso de sufrir un accidente, padecer alguna enfermedad o la propia muerte. Así mismo, al no contar con seguridad social el trabajador, su esposa, sus padres y sus hijos también son excluidos de esta prestación laboral.

Tal como dice el artículo 475 Bis de la Ley Federal de Trabajo (LFT, 2015):

“El patrón es responsable de la seguridad e higiene y de la prevención de los riesgos en el trabajo, conforme a las disposiciones de esta Ley, sus reglamentos y las normas oficiales mexicanas aplicables. Es obligación de los trabajadores observar las medidas preventivas de seguridad e higiene que establecen los reglamentos y las normas oficiales mexicanas expedidas por las autoridades competentes, así como las que indiquen los patrones para la prevención de riesgos de trabajo”.

## Justificación

Se conviene realizar una investigación ante esta problemática para concientizar al personal la importancia del uso de equipo de protección personal y que vuelvan a sus hogares así como ingresaron a la empresa sin ningún daño, no sufran de accidentes que causen incapacidad por determinado tiempo debido a los riesgos laborales latentes que es una realidad inevitable que es de gran importancia estratégica que los altos directivos promuevan el desarrollo de una cultura organizacional de concienciación para la seguridad, disminuye la productividad, causa aumento en el índice de accidentes, pensiones, muerte, en la prima de riesgo de trabajo al momento de pagar el seguro de los trabajadores. En organizaciones en las que la seguridad está integrada en su cultura, los empleados ven los beneficios al experimentar menos lesiones y accidentes y para crear esa cultura se requiere un liderazgo visible. El empleado está propenso a los accidentes y algunos expertos señalan al propio empleado como la causa donde gravitan los accidentes, esto depende de la conducta de la persona, del grado de riesgo en el ambiente de trabajo y del puro azar. Es probable que los trabajadores sometidos a más tensión o que les genere estrés laboral tengan más accidentes que aquellos sometidos a menos tensión.

Los consumidores de sustancias también experimentan más lesiones relacionadas con el trabajo, y esta afirmación resulta cierta independientemente de si se consumen en el trabajo o fuera de él, que no descansen lo suficiente, la inmadurez emocional o alguna distracción por falta de atención a las actividades

laborales. El objetivo último de toda investigación sobre accidentes es diseñar e implantar medidas para eliminar las causas que los propiciaron o posibilitaron, a fin de evitar su repetición. Una de las maneras de mejorar la seguridad es hacer el propio trabajo más cómodo y menos cansado, a través de la ergonomía. La ergonomía toma en consideración los cambios en el ambiente del trabajo junto con las capacidades físicas. De manera general, tanto para los empleados como para las organizaciones son más costosas y dañinas las enfermedades laborales que los accidentes laborales.

Esta investigación será de gran utilidad para empresas, maestros, profesionistas, estudiantes y empleados para que se informen sobre la falta de cultura en usar el EPP dentro de las empresas a la falta de seriedad en seguir con la normatividad de la STPS.

Para finalizar se necesita trabajar en equipo por ambas partes tanto empleado como patrón. Diseñar un plan de capacitación de seguridad e higiene laboral adecuada a las necesidades de la empresa que permitan generar una mayor conciencia en el uso de EPP que implica la capacitación para minimizar accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

Actualmente se habla de estrés, insatisfacción, fatiga, envejecimiento prematuro, agentes físicos, químicos, biológicos, ergonómicos, psicosociales de los accidentes laborales y todos estos factores son capaces de generar un daño



temporal o permanente al trabajador, juegan un papel muy importante en los centros de trabajo ya que pueden desencadenar accidentes o alguna enfermedad laboral, por eso al contar con una capacitación adecuada de seguridad e higiene, así los trabajadores aprenderán sobre este tema para tomar cartas en el asunto y hacer conciencia de la importancia del tema, pues les ayuda a identificar y aplicar adecuadamente esta información para prevenir los accidentes y reducir las enfermedades en los centros de trabajo.

La mejor manera de prevenir accidentes y reducir las enfermedades sería implementar un plan adecuado a las necesidades de seguridad e higiene en la empresa, esto es con la finalidad de hacer conciencia de la importancia que tiene el tema y disminuir los riesgos laborales con la participación de ambas partes tanto empleado como patrón.

## **Objetivos**

Objetivo general: Por la presente investigación se presenta el objetivo general: Identificar la cultura de seguridad e higiene en la empresa estudiada y determinar las mejores acciones estratégicas para mejorarla.

Objetivos específicos: Considerando el objetivo general, la presente investigación plantea los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las razones principales por la que los empleados no utilizan el EPP.

- Determinar el grado de utilización de los EPP en las diversas áreas de la empresa.
- Determinar los principales accidentes de trabajo y por qué razones se han presentado en los últimos años.
- Identificar las implicaciones que han tenido los accidentes de trabajo en la empresa estudiada en los últimos años.
- Determinar el impacto que ha tenido en la prevención de accidentes de trabajo la utilización del EPP.

## **Interrogantes**

### **Interrogante central.**

Para conocer la problemática anterior, el autor de esta investigación se plantea la siguiente interrogante general:

¿Cuál es la cultura de seguridad e higiene de la empresa estudiada y qué acciones estratégicas se pueden recomendar para mejorarla?

### **Preguntas específicas.**

Así mismo, derivadas de la anterior interrogante emanan los siguientes cuestionamientos específicos:

- ¿Cuáles son las principales razones por las que los trabajadores no utilizan su EPP?

- ¿Cuáles áreas utilizan más y cuáles menos su EPP?
- ¿Cuáles son los principales accidentes de trabajo en la empresa y por qué razones se han presentado?
- ¿Qué implicaciones han tenido en la empresa los accidentes de trabajo en los últimos años?
- ¿Qué impacto ha tenido la utilización del EPP en la prevención de accidentes de trabajo?

## Hipótesis

La cultura de seguridad e higiene en el uso de EPP impacta la disminución del índice de accidentes.

## Perspectiva teórica

### Antecedentes.

Como historia de la seguridad e higiene tenemos a Rodellar (1999) afirma que, desde la Edad Media surgieron corporaciones profesionales o gremios, hasta la segunda mitad del siglo XIX como resultado de graves accidentes sucedidos, el trabajo bajo la visión Tayloriana por producir altos niveles de producción, pero eran pocas las preocupaciones preventivas basadas en las adecuaciones físicas de las instalaciones y equipos. En 1931 H. W. Heinrich aportó a la seguridad en el trabajo con la publicación del Industrial Accident Prevention que la consecuencia para la prevención es que se cuida la formación y aspectos incidentes en los factores humanos de la seguridad en el trabajo, influye la productividad y es

necesario que el lugar de trabajo tenga que ser el más sencillo y rápido, el menos fatigoso, costos y el más seguro. (pp. 7-8).

En México, durante el Porfiriato (1876 a 1911), había una explotación desmedida de los trabajadores de campo con jornadas laborales de por lo menos 14 horas diarias y los salarios muy bajos. En 1915 en el periodo de Venustiano Carranza, el Departamento del Trabajo se incorporó dos años después la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que en su artículo 123 decretó fijar la jornada máxima de ocho horas, la indemnización por despido injustificado, el derecho de asociación y de huelga, el establecimiento de normas de Previsión y Seguridad Social. Después de esto, la primera Ley Federal del Trabajo se decretó el 18 de agosto de 1931; asignado al Presidente Pascual Ortiz Rubio se le otorgó plena autonomía al Departamento del Trabajo, con el paso de los años ya no respondía a las características y a la complejidad del sector laboral. Así, el presidente Manuel Ávila Camacho promulgó en 1940 una nueva Ley de Secretarías de Estado, en la que se estableció que el Departamento del Trabajo se convertía en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS, 2015). ([http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/quienes\\_somos/quienes\\_somos/historia\\_stps.htm](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/quienes_somos/quienes_somos/historia_stps.htm))

En Estados Unidos, Asfahl (2000) comenta que el 29 de diciembre de 1970, el Congreso aprobó la Ley Williams-Steiger sobre la Seguridad e Higiene Laboral, que estableció la Dirección de Salud y Seguridad Laboral u Occupational Safety

and Health Administration (OSHA), dependiente del Departamento del Trabajo de los Estados Unidos. (p. 81).

Una de las investigaciones relacionado con este tema es Díaz (2006) realizó un estudio en el cual investiga la cultura y el clima organizacional recopilando datos de cuestionarios de un gabinete médico en la provincia de Valencia en el periodo de enero a diciembre del año 2000 y a su vez se hizo un estudio correlacional y transversal. Las variables fueron analizadas en las universidades de Valencia y de Loughborough (Reino Unido) y fueron validadas como la siniestralidad con cuatro indicadores de accidentes (casi accidentes, accidentes leves, sin baja laboral y accidentes graves.) en los últimos dos años; las condiciones ambientales con la escala tipo Likert; medida de frecuencia, gravedad y control de cada uno de los riesgos tipificados por la OMS; una medida de Clima de Seguridad por cinco dimensiones: Metas y estándares de seguridad, gestión de la seguridad, comunicación, implicación del personal y responsabilidad individual en la seguridad; y por último las medidas de bajas laborales (ausencia-presencia) y número de días de baja, y una medida dicotómica de cambiar de empleo.

El método empleado fue que los trabajadores eran sometidos a los test médicos anuales preceptivos, se les entregaban los cuestionarios para que los rellenaran individualmente, con una muestra de 587 trabajadores de empresas de Provincia de Valencia, todas ellas extraídas por muestreo de la población total sometida a revisión de los Servicios de Prevención del Gabinete médico. Se tomó en cuenta la edad, género, nivel de estudios, tipo de contrato, departamento de

trabajo, antigüedad y horas trabajadas. Los análisis estadísticos se realizaron en los paquetes estadísticos SPSS 12 y EQS 6.1. Como resultado de la investigación realizada por el autor se llegó a la conclusión de que en las metas y objetivos de seguridad se encontraron relaciones negativas con el nivel de estudios; los empleados de oficinas son más permisivos y esto puede deberse a su puesto de trabajo, la existencia de accidentes es bajo. Los indicadores de Gestión de la seguridad en general, correlacionaron significativamente de manera negativa con la ocurrencia de cuasi accidentes, los accidentes leves y la intención de cambiar de empleo, los indicadores de implicación del personal correlacionan positivamente con la ocurrencia de cuasi accidentes, accidentes leves y la intención de cambiar de empleo, la comunicación tuvo correlación negativa con la ocurrencia de cuasi-accidentes y la intención de cambiar de empleo.

### **Teorías.**

Hodge et al. (2003) afirman: “Teoría como una explicación de algún fenómeno, se compone de los principios que establecen las relaciones asociadas con ese fenómeno” (p. 20).

### ***Teoría organizacional.***

Para Daft (2015) afirma que la teoría organizacional no es un conjunto de hechos; es una forma de pensar en las organizaciones y cómo las personas y los recursos se organizan para lograr colectivamente un propósito. La teoría organizacional es una forma de ver y analizar las organizaciones con mayor

precisión y profundidad que de cualquier otra manera. La forma de ver y pensar en las organizaciones se basa en los patrones y regularidades del diseño organizacional y el comportamiento. (pp. 23-24).

### ***Teoría de las relaciones humanas.***

Para Da Silva (2001) sostiene que la escuela de las relaciones humanas construido con base en la teoría clásica como la importancia de la tarea (Taylor), a la estructura (Fayol) y a la autoridad (Weber) enfocadas en cuestiones técnicas y formales hacia los aspectos psicológicos y sociológicos para aumentar la sensibilidad de los administradores ante las necesidades de los empleados. (p. 199).

### ***Teoría de las enfermedades profesionales.***

Rodríguez (2007) afirma que las enfermedades profesionales producen ausencia en el trabajo; como consecuencia existe una disminución en la producción, de tal forma que repercute de forma negativa en el desarrollo económico, social y cultural del país en los siguientes aspectos:

- Producción. Principalmente por dos causas: ausentismo (costo de lo que no se produce) y falta de energía (apatía), que conduce a una baja producción.
- Mortalidad. Que disminuye el número de la población económicamente activa y puede significar la pérdida de talentos.
- Gastos. Que impide aplicar recursos financieros a otros objetivos.

Continuando con el autor menciona que existen indicadores donde se muestran las enfermedades de trabajo más comunes son las que resultan de la exposición a temperaturas externas, ruido excesivo, polvos, humos, vapores o gases. Por tanto, es vital que los trabajadores ayuden a prevenir estas enfermedades. (p. 342).

### **Seguridad e higiene.**

Asfahl y Rieske (2010) opinan que la seguridad trata de los efectos agudos de los riesgos, mientras que la salud trata de los efectos crónicos de los mismos. Un efecto agudo es una reacción a una condición severa; un efecto crónico es un deterioro de largo plazo debido por la exposición a una condición adversa. (p. 4).

Para Rodríguez (2007) la higiene se entiende como “Las condiciones o prácticas que conducen a un estado de buena salud” (p. 339).

De acuerdo con Chiavenato, citado por Rodríguez (2007), “La seguridad e higiene es un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde son ejecutadas” (p. 339).

En relación con Rodellar (1999) comenta que la protección personal está constituida por aquellos elementos que el trabajador usa para evitar pérdidas de



salud originadas por los accidentes y exposiciones a enfermedades profesionales. Estos son medidas de protección porque actúan frente a un accidente o la enfermedad profesional evitando las consecuencias. (p. 67).

Continuando con este mismo autor define:

Un accidente como un suceso no deseado que ocasiona pérdidas a las personas, a la propiedad o a los procesos laborales. El accidente es el resultado del contacto con una sustancia o fuente de energía (mecánica, eléctrica, química, ionizante, acústica, etc.) superior al umbral límite del cuerpo o estructura con el que se realiza el contacto. (p. 23).

En el Artículo 474 de la Ley Federal del Trabajo se define como accidente de trabajo “Toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se preste”. (p. 98).

### **Importancia de la cultura de seguridad e higiene.**

Para Grimaldi-Simonds (1996) opina que las ocupaciones tienen un riesgo de peligro, debe facilitar un programa de entrenamiento y que no sea considerado suficiente el entrenar a los trabajadores en las prácticas seguras de trabajo. Entonces es necesario dar a los trabajadores el entrenamiento adicional que los prepare para reducir la gravedad de la lesión, cuando se produzca un accidente. (pp. 534-535).

## **Cultura organizacional.**

### ***Concepto.***

Con referencia al concepto de cultura organizacional, Schein (2004) lo define como:

Un patrón de base compartido supuestos que fueron aprendidos por un grupo, da solución a sus problemas de adaptación externa y la integración interna para que aprendan los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (p. 17).

De la misma forma, Kinicki y Kreitner (2003) afirman: “Cultura organizacional es el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados, en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismo”. (p. 30).

Por otro lado, Ricky W. Griffin (2011) opina que:

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, conductas y actitudes que ayuda a los miembros de la organización a entender lo que representa, cómo hace las cosas y qué considera importante. La cultura es un concepto amorfo que desafía la medición objetiva o la observación. (p. 77).

En ese sentido Newstrom (2011) comenta que la cultura organizacional es el conjunto de supuestos creencias, valores y normas que comparten los miembros

de una organización. La cultura puede ser un producto de sus miembros clave o por una evolución al paso del tiempo. Representa un elemento fundamental del entorno laboral, la cultura organizacional es intangible, pues no se ve ni se toca, pero está presente y es permanente. (p. 92).

### **Importancia.**

En relación con la importancia de la cultura organizacional Robbins et al. (2009) afirman que la cultura mejora el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del trabajador. Estos son beneficios claros para una organización. La cultura dice a los empleados como se hacen las cosas y qué es lo importante. Pero no se deben ignorar los aspectos disfuncionales de la cultura. (pp. 556-557).

Hodge et al. (2003) afirman: “La cultura no es estática. La cultura organizativa surge y cambia a medida que la organización cambia en sí misma” (p. 276).

### **Tipos y herramientas.**

Los tipos de cultura son los de cultura débil y fuerte, Thompson et al. (2012) comenta que cultura débil carece de valores y principios o que sean muy compartidos (comúnmente, porque la compañía tuvo directores ejecutivos con valores contrastantes y puntos de vista diferentes sobre cómo deben llevarse los negocios). Por lo tanto, la empresa tiene pocas tradiciones respetadas y en las prácticas operativas se dejan ver pocas normas culturales. (p. 390).

Por otra parte, dando secuencia a estos mismos autores quienes opinan que la marca distintiva de una empresa de cultura fuerte es la presencia dominante de valores y métodos operativos arraigados que “regular” el comportamiento de una compañía y el ambiente en el centro de trabajo. Las culturas fuertes se crean al paso de muchos años y nunca son un fenómeno inmediato. (pp. 389-390).

### **Cultura organizacional y seguridad e higiene.**

Si bien es cierto, Aguirre (1996) afirma que la seguridad e higiene deben promoverse en el centro de trabajo y que se forme un hábito en los trabajadores hasta que llegue a ser parte de su propia educación y lo lleven más allá del centro de trabajo.

Las dos mejores maneras de inculcar en el sentido de la seguridad y la higiene en los trabajadores hacerles ver las consecuencias de los riesgos realizados, y mostrar las ventajas de trabajar siempre dentro de la seguridad y la higiene. La promoción de la seguridad e higiene, debe considerar:

- La capacitación de los trabajadores en previsión y prevención de accidentes y enfermedades del trabajo.
- El conocimiento de la normatividad vigente en materia de seguridad e higiene en el trabajo.
- Difundir entre los trabajadores las funciones de las comisiones mixtas de seguridad e higiene.
- Dar a conocer el significado de los avisos y señales en materia de seguridad e higiene;

- Instruir sobre el significado de los colores aplicados a seguridad e higiene.
- Tecnificar a los integrantes de las comisiones mixtas de seguridad e higiene. (p. 101).

### **Principales factores que dificultan la seguridad e higiene.**

Existen diversos factores que dificultan mantener una cultura en el cual se respeten los lineamientos de seguridad e higiene estos factores se mencionan a continuación, Newstrom (2011) opina que:

La individualización ocurre cuando los empleados ejercen con éxito influencia sobre el sistema social en su entorno de trabajo, al cuestionar la cultura o desviarse de ella. Los dos extremos –la rebelión y la conformidad total- son disfuncionales para la organización y la carrera del individuo en el largo plazo. (p. 97).

Aunado a la situación, Asfahl (2000) comenta que la mayor parte de la capacitación en la seguridad y la salud es informal y se hace durante las labores. De hecho, la capacitación con el ejemplo es un método de educación muy importante, pues lo que el supervisor y los trabajadores experimentados hacen, no lo que dicen, tiene mayor influencia en los nuevos trabajadores. (p. 36).

## Aspectos metodológicos

### Metodología.

En la metodología para tener más precisión en esta investigación se aplicará el método mixto. Teddlie y Tashakkori (2003) como se citó en Lara (2013) lo definen como “Una combinación de los métodos cuantitativo y cualitativo, debido a que recolecta, analiza y vincula datos de los dos métodos, para dar respuesta al planteamiento del problema”. (p. 393)

De la misma forma, Hernández *et al.*, (2014) “Los métodos cuantitativo y cualitativo han sido tratados en los capítulos previos y son mono metódicos (implican un solo método). Los métodos mixtos, como hemos señalado, son multi metódicos, representan la tercera vía”. (p. 535).

Dentro del enfoque mixto, para la presente investigación se ha de emplear el método descriptivo, pues, así como lo comenta Lara (2013) el método descriptivo consiste en: “La observación actual de los hechos, casos y fenómenos. Se sitúa en el presente, pero no solamente se limita a la simple recolección y tabulación de datos, sino que hace la interpretación y el análisis imparcial de los mismos”. (p. 129).

De la misma forma, Hernández *et al.* (2014) opinan que los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno

sometido a un análisis. Es decir, se pretende medir o recolectar información de manera independiente o conjunta sobre las variables, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p. 252).

Parte fundamental para el desarrollo del diseño de la investigación como comenta este mismo autor (2010) opina que los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, describe variables y analiza su incidencia e interrelación en un momento dado. (p. 151).

Para Münch y Ángeles (2009) definen el estudio de caso como “La observación y estudio de una situación particular que se ha presentado en la realidad, se obtienen conclusiones e inferencias de carácter general. Es un método muy utilizado en las áreas de administración e ingeniería”. (p. 33).

De la misma forma, Gámez y Castro (2010) definen el estudio de caso es una estrategia de investigación y la meta del investigador es elegir un buen caso de estudio, obtener información, analizar y presentar datos de manera objetiva. (p. 97).

Tomando en cuenta lo anterior, la metodología que servirá como guía para el desarrollo de la presente investigación es de carácter mixto con enfoque descriptivo y transversal, se utilizarán técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa. Otra parte importante de proceso metodológico es seleccionar los materiales y métodos que se aplicarán sirven para la recopilación de información

que permita dar respuesta a la hipótesis planteada por el investigador en este caso para la investigación las técnicas a utilizar durante la investigación de campo son la observación, análisis documental, y la aplicación de herramientas como encuestas a los operarios de producción, según la determinación del tamaño de muestra seleccionados al azar, y entrevistas a los supervisores y gerentes de planta. Se conceptualizarán y operacionalizarán las variables de investigación para el diseño del instrumento de investigación, éste se programará de manera electrónica en el DYANE última versión para agilizar el proceso de análisis y presentación de los datos.

#### **Alcances y limitaciones del estudio.**

El alcance del estudio es analizar la situación actual de la empresa en cultura de seguridad e higiene y proponer acciones estratégicas para mejorarla.

Una de las posibles limitantes de esta investigación es que los empleados omitan la verdad de las condiciones físicas de la empresa, por qué no usan el EPP y si en realidad están capacitados adecuadamente al momento de entrevistarlos, que los encargados no tengan tiempo de colaborar o compartir información sobre la cultura de seguridad e higiene laboral de la empresa.



**Delimitación.**

La investigación se realizará en el año 2015-2017, en Culiacán, Sinaloa, en alguna empresa industrial.

**Diseño de investigación**

Una definición general de diseño de investigación la encontramos en Naghi Namakforoosh citado por Castañeda (1990) quien afirma que se trata de:

Un programa que especifica el proceso de realizar y controlar un proyecto de investigación, es decir, es el arreglo escrito y formal de las condiciones para recopilar y analizar información, de manera que combine la importancia del propósito de la investigación y la economía del procedimiento. (p. 87).

El diseño de investigación para la aplicación de este estudio lo define Hernández *et al.* (2010) afirman: “El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (p. 120).

Como se mencionó anteriormente se aplicará en esta investigación la observación que para Hernández *et al.* (2010) definen “La observación como el método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías”. (p. 160).

Por otra parte, Bernal (2010) define la observación como “La técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada”. (p. 257).

El método de observación será llevado a cabo en una industria de Culiacán, se pretende analizar a los trabajadores del área de producción en sus áreas correspondientes de corte, canto, maquila, armado, ensamble, carga, mantenimiento, cocinas, muebles, montacargas y cefla (área de pintura), de esta manera se observará el comportamiento del personal con la cultura de seguridad.

Por otra parte, Briones (1998, p. 92) citado por Castañeda (2011, pp. 143-144) define que la entrevista es una palabra creada a partir de entrevue (entrevista, en francés) o el participio pasivo entrevoir, que significa “verse mutuamente, encontrarse, reunirse”. La entrevista es un encuentro cara a cara entre personas que conversan con la finalidad, al menos de una de las partes, de obtener información respecto de la otra. En el contexto específico de la investigación, la entrevista se define como “una conversación entre un investigador y una persona que responde a preguntas orientadas a obtener la información exigida por los objetivos específicos del estudio”.

Del mismo modo, Lara (2013) define la entrevista como: “Una conversación entre dos o más personas con el fin de obtener una información o una opinión o bien para conocer la personalidad de alguien. (p. 11).

Así mismo la entrevista que se aplicará será una entrevista estructura, según Lara (2013) afirma: “La entrevista estructurada también llamada formal se caracteriza por estar rígidamente estandarizada, se plantean idénticas preguntas, en el mismo orden a cada participante, que deben escoger una respuesta entre dos, o más alternativas que se les ofrecen” (p.12).

Estas entrevistas se aplicarán a los supervisores y a los gerentes de planta para crear retroalimentación de sus opiniones y puntos de vista sobre la cultura de seguridad laboral en el uso de EPP, qué importancia le dan en usar el EPP a sus colaboradores, qué necesitan para motivarlos para que usen su EPP y conocer si tienen conciencia.

Otra herramienta que se aplicará en esta investigación será la encuesta que Castañeda (2011) opina que “Se usa para conocer la opinión de un determinado grupo de personas con respecto a un tema que define el investigador”. (p. 145). La encuesta va dirigida a cada área de producción ya que la opinión de los mismos es de gran importancia para crear retroalimentación, si están de acuerdo en usar su EPP y si tienen conciencia, ellos valorarán la cultura de seguridad laboral para que se sientan más seguros en sus puestos de trabajo, se realizarán

preguntas relacionadas con el uso de EPP, esta información se le brindará a la industria para informarse de su cultura actual.

### **Resultados esperados**

Con esta investigación se pretende proponer un plan de acción orientado a reducir el índice de accidentes de la empresa estudiada sugiriendo cambios en la cultura de seguridad e higiene en el uso de EPP en los trabajadores con la función de que hagan uso de ello, de esta forma prevenir cualquier accidente y que se sientan seguros al estar laborando dentro de la empresa.

Se fundó en 1969, cuando tenía 4 tiendas, a falta de buenos proveedores de muebles en esa zona de México, decidió que él fabricaría sus propios muebles en Culiacán, y abrió una fábrica de muebles de madera a las afueras de la ciudad, donde con la ayuda de su carpintero jefe, y 20 colaboradores más, empezaron a fabricar Roperos y Cómodas, que surtían y vendían a crédito en sus 4 tiendas. En 1998 había 25 Colaboradores en una planta de 1,800M2 que producía 900 unidades al mes.

Ahora es uno de los proveedores de muebles más importantes de México, tiene más de 400 Colaboradores, 4 plantas en Culiacán y 1 planta en el Estado de México, que juntas suman 40,000m2 y pueden producir 300,000 unidades al año, satisfaciendo las necesidades de sus clientes en todo México, con productos de buena Calidad, Funcionales, Resistentes, al mejor precio, y muy importante, con

un compromiso absoluto al bienestar de nuestros Colaboradores, y un gran amor por servir a México.

La situación que presente este caso de estudio es la cultura de seguridad laboral e índices de accidentes de trabajo y se pretende analizar la cultura desde el área de producción investigarlo con los supervisores, auditores y gerente de cada planta, debido a la inseguridad, falta de interés del personal de usar su EPP o por resistencia al cambio y por falta de capacitación. Se diseñará un plan de capacitación de seguridad laboral adecuada a las necesidades de la empresa que permitan generar una mayor conciencia en el uso de EPP que implica la capacitación para minimizar accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

### **Referencias bibliográficas**

Cámara de diputados del H. congreso de la unión. (2015). Ley federal del trabajo.

*artículo 473 y 475.*

Lara, M. E. (2013). *Fundamentos de investigación*. Distrito Federal: Alfaomega.

Castañeda, J. J. (2011). *Metología de la investigación* (2ª ed.). Distrito Federal:

McGraw-Hill.

Cerna, H. L. (1973). *Seguridad e higiene industrial* (5ta ed.). México: Porrúa.

Ley Federal del Trabajo. (2015). Artículo 475 Bis. México.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ma

ed.). D.F., México: McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8va ed.). México: McGraw Hill.
- Lisa, A. R. (1999). *Seguridad e higiene en el trabajo*. Barcelona, España: Alfaomega.
- al.], I. M. (1990). *El protocolo de investigación* (2da ed.). México: Trillas.
- Arthur A. Thompson, M. A. (2012). *Administración estratégica Teoría y casos* (18a ed.). D.F., México: McGraw Hill.
- Asfahl, C. R. (2000). *Seguridad industrial y salud* (4ta ed.). México: Prentice Hall.
- Asfahl, C. R., y Rieske, D. W. (2010). *Seguridad industrial y salud* (6ta ed.). México: Pearson Education.
- B.J. Hodge, W. P. (2003). *Teoría de la organización un enfoque estratégico* (6ta ed.). Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3ª ed.). Colombia: Pearson.
- Da Silva, R. O. (2001). *Teorías de la administración* (1ra ed.). México: Thompson Editores.
- Daft, R. L. (2015). *Teoría y diseño organizacional* (11va ed.). México: Cengage Learning.
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos* (14ª ed.). México: Pearson.
- Dolan, S. L., Cabrera, R. V., y Schuler, S. E. (2007). *La gestión de los recursos humanos* (3ra ed.). Madrid, España: McGraw Hill.

- Escalante, E. M. (2007). El método del estudio de caso y su aplicación en la experiencia de enfermería con la adultez mayor. *El estudio de caso y su aplicación en la experiencia de Enfermería*.
- Gámez, G. R., y Castro, E. P. (2010). *Impacto de la comunicación y cultura organizacional en la negociaciones internacionales de empresas cerveceras* (1ª ed.). México: Servicios editoriales once ríos.
- Gan, F., y Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- George, G. J. (2006). *Administración contemporánea*. México: McGraw Hill.
- Griffin, R. W. (2011). *Administración* (10ma. ed.). México: Cengage Learning.
- Grimaldi-Simonds. (1996). *La seguridad industrial Su administración* (1ra ed.). México: Alfaomega.
- Hernández, A. D. (15 de noviembre de 2006). Auditoría del clima y cultura de seguridad en la empresa. Servei de Publicacions.
- Hernández, S. R., Fernández, C. L., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw Hill.
- Hernández, S. R., Fernández, C. L., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México: McGraw Hill.
- Hill, C. ..., y Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica* (8ª ed.). México: McGraw Hill.
- Hodge, B. J., William, P. A., y Lawrence, M. G. (2003). *Teoría de la organización un enfoque estratégico* (6ta ed.). Madrid, España: Pearson Prentice Hall.

- IMSS. (2014). *Memorias estadísticas 2012-2014*. Recuperado el 27 de octubre de 2016, de [http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/estadisticas/memoria/2015/06\\_SaludTrabajo.xlsx](http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/estadisticas/memoria/2015/06_SaludTrabajo.xlsx)
- IMSS. (2015). Ley del Seguro Social. *Artículo 73*. México.
- Jiménez, J. C. (2011). *Metodología de la investigación* (2ª ed.). México: McGraw Hill.
- Jones, G., y Jones, J. M. (2006). *Administración contemporánea*. México: McGraw Hill.
- Kreitner, A. K. (2003). *Comportamiento organización y conceptos, problemas y prácticas* (1ra ed.). México: McGraw Hill.
- Kreitner, A., y Kinicki, R. (2003). *Comportamiento organización y conceptos, problemas y prácticas* (1ra ed.). México: McGraw Hill.
- Münch, L., y Ángeles, E. (2009). *Métodos y técnicas de investigación* (4ta ed.). México: Trillas.
- Martínez, E. A. (1996). *Seguridad e higiene en la industria y el comercio con las nuevas normas oficiales* (3ra ed.). México: Trillas.
- Méndez, R. I. (1990). *El protocolo de investigación* (2da ed.). México: Trillas.
- Muñoz, E. M. (2013). *Fundamentos de investigación Un enfoque por competencias* (2ª ed.). México: Alfaomega.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13va ed.). México: McGraw Hill.



- Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., & Gómez-Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar. *Revista Clío América*, 9.
- Rieske, C. R. (2010). *Seguridad industrial y salud* (6ta ed.). México: Pearson Education.
- Robbins, Judge, S. P., y A., T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ra ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ra ed.). México: Pearson Educación.
- Rodellar, L. A. (1999). *Seguridad e higiene en el trabajo*. Barcelona, España: Alfaomega.
- Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*.
- Rodríguez, V. J. (2007). *Administración moderna de personal* (7ma ed.). México: Thompson editores.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3ra ed.). Barcelona, España: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3ra ed.). Barcelona, España: Jossey-Bass.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., y Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México: McGraw Hill.
- Sampieri, R. H., y Lucio, C. F. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw Hill.

Silva, R. O. (2001). *Teorías de la administración* (1ra ed.). México: Thompson Editores.

Social, L. d. (2015). Ley del Seguro Social. *Artículo 73*. México. Social, S. d. (s.f.). Obtenido de STPS:

[http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/quienes\\_somos/quienes\\_somos/historia\\_stps.htm](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/quienes_somos/quienes_somos/historia_stps.htm)

Social, S. d. (2008). Equipo de protección personal-Selección, uso y manejo en los centros de trabajo. *NOM-017-STPS-2008*. México.

Social, S. d. (2009). Servicios preventivos de seguridad y salud en el trabajo- Funciones y actividades. *NOM-030-STPS-2009*. México. social, S. d. (2015). <http://autogestion.stps.gob.mx>. Obtenido de

<http://autogestion.stps.gob.mx:8162/pdf/Nacional%202005-2014.pdf> STPS. (s.f.). Obtenido de Secretaría del trabajo y previsión social:

[http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/quienes\\_somos/quienes\\_somos/historia\\_stps.htm](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/quienes_somos/quienes_somos/historia_stps.htm)

STPS. (2008). Equipo de protección personal-Selección, uso y manejo en los centros de trabajo. *NOM-017-STPS-2008*. México.

STPS. (2009). Servicios preventivos de seguridad y salud en el trabajo- Funciones y actividades. *NOM-030-STPS-2009*. México.

STPS. (26 de octubre de 2015). Obtenido de

[http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/quienes\\_somos/quienes\\_somos/historia\\_stps.htm](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/quienes_somos/quienes_somos/historia_stps.htm)

- STPS. (2015). <http://autogestion.stps.gob.mx>. Obtenido de <http://autogestion.stps.gob.mx:8162/pdf/Nacional%202005-2014.pdf>
- Tamayo, y Tamayo, M. (1994). *El proceso de la investigación científica* (3ra ed.). México: Lumisa.
- Tamayo, M. T. (1994). *El proceso de la investigación científica* (3ra ed.). México: Lumisa.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., & Gamble, J. E. (s.f.). *Administración estratégica Teoría y casos* (18a ed.). D.F., México: McGraw Hill.
- Trabajo, L. F. (2015). Artículo 475 Bis. México .
- Triginé, F. G. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- unión, C. d. (2015). Ley federal del trabajo. *artículo 473 y 475*.
- Valencia, J. R. (2007). *Administración moderna de personal* (7ma ed.). México: Thompson editores.



Investigación Concluida



# El diseño organizacional en los museos. Un enfoque desde la teoría organizacional y la calidad en los servicios

Ma. Eugenia Sánchez Ramos<sup>1</sup>

## Resumen

El museo es un espacio de comunicación, mediación y transmisión del conocimiento, ha trascendido de ser sólo una bodega de almacenamiento de obras de arte a un sector activo en la economía y un potencial turístico en las ciudades. En este sentido, el museo debe integrar estrategias de sostenibilidad, contar con un diseño organizacional que le permita una evaluación permanente en los servicios que ofrece, gestión eficiente para la implementación de proyectos que generen recursos, y promover espacios para la investigación y educación.

En este trabajo se presenta los resultados de un estudio observacional, descriptivo, correlacional, transversal con un enfoque cualitativo orientado a una intervención organizacional en el Museo de Historia Natural Alfredo Dugès de la Universidad de Guanajuato, teniendo como principal objetivo proponer una reestructura organizacional, en colaboración con estudiantes de verano de investigación de la Universidad de Guanajuato en los períodos 2013 y 2014.

**Palabras clave:** Interdisciplinariedad, gestión, cultura organizacional, sostenibilidad.

---

<sup>1</sup> [maru\\_sanchezr@hotmail.com](mailto:maru_sanchezr@hotmail.com) Universidad de Guanajuato. División de Ciencias Económico Administrativas. Departamento de Estudios Organizacionales. Fracc. El establo s/n, Marfil, cp.36250 Tel. 473 73 5 29 00

## Introducción

El presente trabajo relaciona la teoría organizacional con los museos así como la evaluación de su sistema de gestión de calidad. El museo por tanto ha trascendido de ser una bodega de almacenamiento de objetos a considerarse como una organización, como lo establece Jones (2008, pág.2) quien define el concepto de organización como una herramienta que utilizan personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir lograr sus metas.

El funcionamiento de los museos de acuerdo a su tipología es diferente en México, debido a esta consideración se seleccionó como caso de estudio a los museos universitarios quienes enfrentan retos derivados de la misma de la institución a la que pertenecen como: administración centralizada, involucramiento de sindicatos en la asignación del personal, falta de recursos, y una débil estructura organizacional.

El problema que enfrenta el caso de estudio y que sustenta el presente trabajo, se centra en el diseño de la estructura organizacional, si bien cuenta con algunos elementos necesarios carece de congruencia entre los perfiles del personal y las actividades que realizan. Es por esto que la investigación se llevó cabo en dos etapas, participando en el verano de investigación científica emisión 2013 y 2014; la primera consistió en el análisis y propuesta del Sistema de



Gestión; y la segunda en la evaluación de los servicios ofertados por el estudio de caso, así como la propuesta de mejora.

A continuación, se describen conceptos epistemológicos que comprenden el marco conceptual de la propuesta, y que establecen un vínculo entre la administración del museo y la teoría organizacional.

### **1. Teoría organizacional**

Daft define a las organizaciones como sistemas abiertos que existen con un propósito (2011, pág. 38). Las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas, para el autor, una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas (2001, pág. 11).

La teoría organizacional es el estudio de cómo funcionan las organizaciones y cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente que operan (Jones, 2008, pág. 7). Una vez que los individuos conforman una organización es necesario crear la estructura organizacional, misma que es un sistema formal de tareas y relaciones de autoridad enfocado a coordinar acciones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos, por un lado y por otro la utilización de los recursos en el cumplimiento de metas. El diseño organizacional se utiliza para implementar también la estrategia, además de que determina el éxito organizacional; siendo los altos directivos quienes toman estas decisiones.

Es importante resaltar que existe una diferencia entre los conceptos de comportamiento organizacional y teoría organizacional, en palabras de Daft (2011, pág.36) el comportamiento organizacional es el microenfoque para las organizaciones porque se enfoca en los individuos dentro de las organizaciones como las unidades de análisis relevantes. El comportamiento organizacional examina conceptos como motivación, estilo de liderazgo y personalidad, y se ocupa de las diferencias cognitivas y emocionales entre las personas dentro de las organizaciones. Los supuestos acerca de la naturaleza humana y el trabajo, han condicionado el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones desde los albores de la civilización, si bien sólo desde principios del presente siglo se empezaron a estudiar en forma sistemática y documentada.

Al respecto Kast (1990) menciona que el comportamiento organizacional es un campo de estudio que se basa en relacionar teoría, investigación y observaciones: “Se preocupa por analizar y comprender las actitudes, los sentimientos, las percepciones, los motivos y el comportamiento de las personas dentro de un medio de organización. Sus objetivos principales son mejorar el desempeño de los individuos y la organización y aumentar la satisfacción de los participantes” (pág. 91).

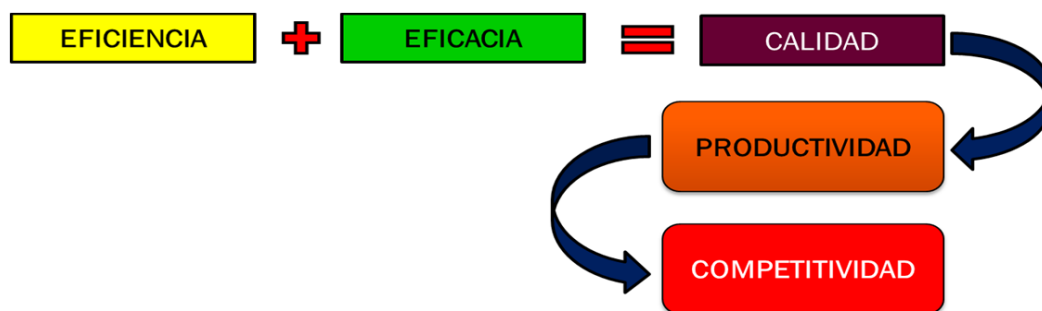
La teoría organizacional retomando a Daft (2011) es un macro examen de las organizaciones, porque analiza la organización como unidad. La teoría organizacional se ocupa de las personas reunidas en departamentos y

organizaciones y de las diferencias en la estructura y el comportamiento en el nivel de análisis de la organización. Por tanto, se le puede considerar la sociología de las organizaciones, mientras que el comportamiento organizacional es la psicología de las mismas.

La teoría organizacional consiste en el diseño de planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

## 2. Gestión del capital intelectual

El conocimiento de una organización se obtiene y modifica a través de la capacitación, investigación, contratar expertos, aprender por los errores e intentar enfoques distintos.



*Figura 1.* Esquema del proceso para lograr la competitividad en la organización. Memorias de verano de investigación científica UGTO 2013 por Carrasco Selene y Sánchez Ramos Ma. Eugenia.



*Figura 2.* Esquema para desarrollar el capital humano en la organización. Memorias de verano de investigación científica UGTO 2013 por Carrasco Selene y Sánchez Ramos Ma. Eugenia.

El recurso humano de una organización es la parte más importante de la misma, pues de su actitud y aptitud depende la productividad que logre alcanzar. El personal cambia de recurso humano a capital humano cuando este está capacitado y sabe sus funciones dentro de la organización; este por consiguiente se transforma en capital intelectual una vez que tenga la experiencia suficiente aportando propuestas que sirvan para mejora del sistema. Por ello se dice que hoy en día las empresas deben gestionar el capital intelectual para mantenerse constantes en el logro de sus objetivos y permanecer en el mercado. Colín Salgado y Rodríguez Lara (2011) mencionan que una nueva estrategia para la competitividad de las organizaciones es el conocimiento. El capital de las organizaciones ya no reside en los recursos tangibles sino en los intangibles; sin embargo, es necesario que el conocimiento se socialice y se internalice en el personal; se aplique, almacene y transforme para integrarse en las actividades administrativas y de gestión.

El concepto de innovación genera una gran discusión en cuanto a su definición, por ejemplo, Lall (2001) apunta que la innovación implica esfuerzos por mejorar o crear competencias y capacidades tecnológicas; para Fagerberg (2003) implica la combinación de conocimientos, capacidades y recursos que genera una ventaja competitiva a través de disminución de costos, desarrollo de nuevos productos o la diferenciación de los mismos.

Ahora bien, la innovación organizacional es la aplicación de nuevos métodos organizativos, cambios en las prácticas de negocio, organización del lugar o espacio de trabajo, y en las relaciones externas de la institución (Colín y Lara, 2011, pág. 364). Las capacidades de innovación se entienden como habilidades que los agentes desarrollan para alcanzar nuevas combinaciones de los factores existentes, implican entonces a la identificación, asimilación y explotación del nuevo conocimiento.

### **3. Administración de los museos**

Tomando en consideración que el museo es una organización, el Manual de *Cómo administrar un museo* publicado la UNESCO-ICOM (2006) establece que uno de los temas recurrentes en la administración de los museos es la necesidad que tiene el personal de cooperar y trabajar en equipo para lograr una mejor comprensión de las tareas y responsabilidades inherentes a todos aquellos que trabajan en estas organizaciones. Esta es una necesidad práctica en un mundo que preconiza cada vez más la descentralización del poder y de las

responsabilidades administrativas dentro de las organizaciones hasta el mínimo nivel de la jerarquía o de la estructura organizativa.

Los museos de acuerdo a Lewis (UNESCO-ICOM, 2007):

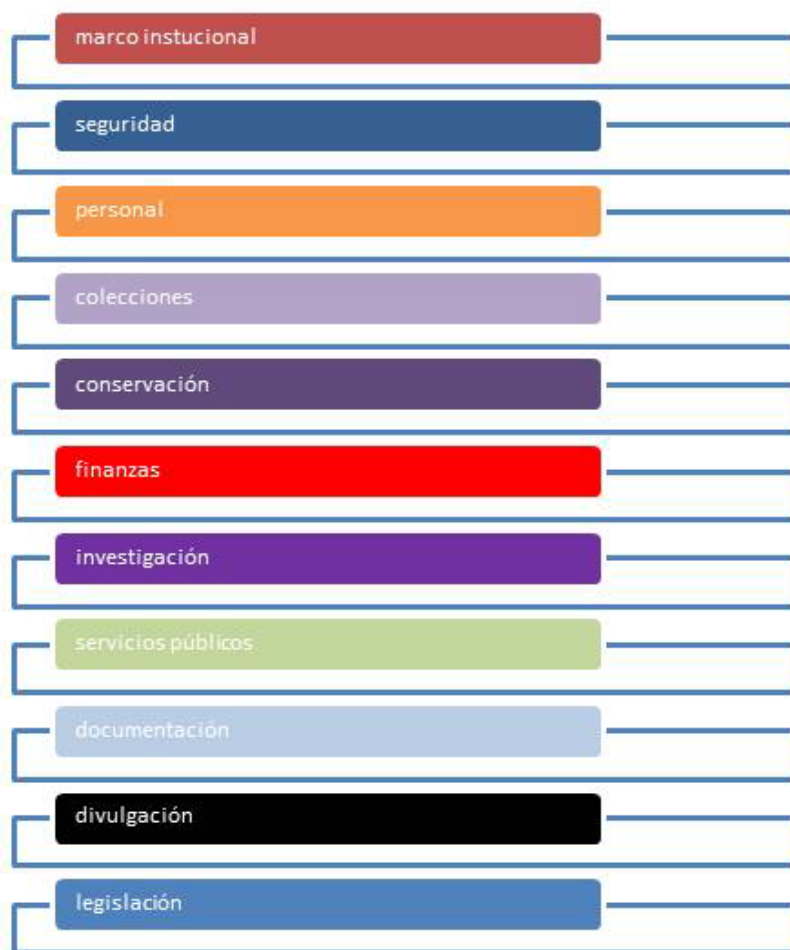
“se ocupan de los bienes culturales de la humanidad y los interpretan para el público. Estos bienes no tienen nada de ordinario. La legislación internacional les confiere un estatuto particular y las leyes internacionales garantizan su protección. Forman parte del patrimonio mundial, natural y cultural, mueble o inmueble. Testimonios esenciales con frecuencia de múltiples disciplinas, como la arqueología o las ciencias naturales, estos bienes representan por consiguiente una importante contribución al saber. Constituyen además elementos significativos para definir la identidad cultural, tanto a escala nacional como internacional (pág.1)”.

Si bien el concepto de museo aparece a inicios del II milenio a.C., en Larsa, Mesopotamia, donde las escuelas reproducen las copias de antiguas inscripciones con fines pedagógicos; las actividades que se realizan hoy en día se han diversificado considerablemente, y por tanto el personal debería estar capacitado para desarrollarlas.

Los museos, retomando a Lewis (UNESCO-ICOM, 2007) desempeñan un activo y múltiple papel en la sociedad:

“Las diversidades de sus prestaciones responden a un objetivo común: preservar la memoria colectiva que se expresa de manera tangible e intangible a través del patrimonio cultural y natural. Sin embargo, este objetivo carecería de sentido sino fuera aparejado con el acceso y la interpretación de esta memoria. Por lo tanto, los museos se enfocan a compartir, valorar y comprender nuestra herencia (pag.15)”.

Como se muestra a continuación en la figura 3, las áreas son diversas y multidisciplinarias; sin embargo, la realidad de muchos museos es baja escolaridad de los empleados, poco personal, y carencia de estructura organizacional que permita llevar a cabo la definición de las tareas, actividades y procesos.



*Figura 3.* Factores que intervienen en la administración de los museos. (2016) Sánchez Ramos Ma. Eugenia.

Los gestores de los museos son los que orientan y determinan el funcionamiento de la organización, por lo que asumen y reconocen una misión de servicio público. Esta responsabilidad menciona Lewis (2007) debe condicionar su comportamiento, mucho más por cuanto están o se manifiesta necesariamente en la esfera administrativa o política ni en el de las disciplinas universitarias. El Código de Deontología del ICOM establece las normas mínimas de



comportamiento y desempeño profesional y estipula lo que le museo debe de ofrecer al público (UNESCO-ICOM, 2007, Pág. 16).

#### **4. Calidad en los servicios**

Nevado-Batalla (2003) menciona que el concepto *calidad de los servicios* considera que la importancia de la organización pública prestataria de servicios se trate como responsable de orientar su actividad hacia la satisfacción del ciudadano, quien precisamente justifica su existencia. Ahora bien, retoma el autor, “la calidad en sí misma no es realmente un fin, es un medio para asegurar la propia credibilidad del sistema, su completa y correcta legitimación frente a los ciudadanos como auténtico objetivo” (pág.1).

En este sentido, toda organización requiere conocer cuáles son sus áreas de oportunidad y sus aciertos, se trata de evaluar el sistema de calidad en un proceso permanente y sistemático de mejora continua. El museo como organización en muchas ocasiones desconoce la importancia de la calidad, limitándose a la revisión de los servicios tangibles dejando a un lado la percepción del usuario que es la razón por la cual fue creado.

Serrano et al (2007) explica la diversidad de trabajos que sugieren cómo debe medirse la calidad en los servicios, y concentra los trabajos más representativos de diversos autores al respecto:

**Tabla 1**

*Principales autores enfocados a la calidad de los servicios.*

Lemak y Reed (2000)	El éxito de un TQM en servicios es teóricamente dependiente del ajuste entre la interdependencia, los contenidos y los procesos del TQM.
Terziovsky y Dean (1998)	La atribución del poder, planificación estratégica y la implicación de clientes/proveedores. Son los indicadores más significativos de la calidad. Existe una relación negativa entre los sistemas de la calidad y productividad.
Meyer <i>et al.</i> (1999)	Las diferencias entre los resultados respecto de la calidad del servicio pueden ser explicadas por la naturaleza y dinamismo de los mercados del sector servicios dentro de cada país.
Sureshchandar, Rajendran, y Anantharaman (2001a)	Identificación, de acuerdo con la revisión de la literatura, de tres grupos de dimensiones de gestión de calidad: 1) genéricas para manufactura y servicios, 2) clave en manufactura pero escasamente revisada en literatura, y 3) únicas para servicios.
Sureshchandar, Rajendran, y Anantharaman (2001b)	Desarrollo y contrastación de un instrumento de medida de la Gestión de la calidad total basado en 12 dimensiones, identificadas como críticas para el establecimiento de un entorno TQS (Total Quality Service) en su trabajo anterior.
Sureshchandar, Rajendran, y Anantharaman (2002)	Las dimensiones soft de un programa TQS -gestión de recursos humanos, enfoque de clientes, cultura de servicio, satisfacción de los empleados, compromiso y liderazgo de la dirección y responsabilidad social- parecen ser más que las dimensiones hard -diseño y gestión de procesos, mejora continua- en sus efectos positivos sobre la percepción de los clientes sobre la calidad de los servicios.
Sureshchandar, Rajendran, y Anantharaman (2003)	La edad de un programa de TQS no influye en la efectividad del mismo. La empresa puede alcanzar el éxito en términos de operatividad y resultados de la calidad dentro de los tres primeros años de implementación.
Sureshchandar, Rajendran, Anantharaman y Kamalanabban (2002)	Bancos del sector público, bancos del sector privado y bancos extranjeros en India varían significativamente en su comportamiento con respecto a las dimensiones en TQS.
Douglas y Predendall (2004)	La importancia del liderazgo para el éxito de un programa de calidad total. La evidencia no apoya la existencia de relación entre la mejora continua y la satisfacción de los clientes.
Gupta, McDaniel y Herath (2005)	Integración del instrumento SERVQUAL de medición de la calidad del servicio y del modelo de gestión Deming para desarrollar un modelo para el entendimiento de las relaciones entre los tres constructos -liderazgo, cultura organizativa, y compromiso de empleados- que apoyan el TQS y la satisfacción de clientes.

Recuperado de Gestión de calidad y turismo: revisión e implicaciones para futuras investigaciones, Ana María Serrano Bedia, María Concepción López Fernández y Raquel Gómez López (2007).

### Caso de estudio

La razón de seleccionar un caso de estudio dentro de la tipología de los museos universitarios de historia natural, obedece a dos consideraciones importantes: la primera es que dentro de la taxonomía este tipo de museo se encuentra orientado más a la investigación que a la exposición de colecciones; y la segunda es que pertenece a una institución educativa lo cual establece un

vínculo a cuestiones políticas que a menudo dificultan la administración y el manejo de personal.

### **Antecedentes**

El museo Alfredo Dugès ubicado en la Universidad de Guanajuato, es llamado así en honor al naturalista, botánico y zoólogo mexicano de origen francés Alfred Auguste Delsescautz Dugès (1826 Montpellier, Francia–1910 Guanajuato, México), quién es reconocido actualmente como el padre de la herpetología en México y uno de los pioneros en la sistematización científica en el campo de la zoología (Smith, 1969).

Alfredo Dugès perteneció a la Sociedad Mexicana de Historia Natural y a la Sociedad Científica Antonio Alzate, donde publicó la mayoría de sus artículos dentro de las revistas de éstas sociedades, versados principalmente en zoología, en donde describió 11 géneros y 19 especies de anfibios y reptiles, su mayor contribución científica. En el año de 1852, Alfred Dugès obtuvo su doctorado en Medicina por la Universidad de París y emigró a México para radicarse en la ciudad de Guanajuato desde 1856 hasta su muerte en 1910. Su trabajo como encargado del Gabinete de Historia Natural y como catedrático del Colegio del Estado de Guanajuato le dio la oportunidad de disfrutar de su principal interés: el estudio de la flora y fauna mexicana (Dugès, 1884)

## La colección Dugès

La Colección Dugès, es una muestra de la diversidad biológica y representada por afinidad filogenética. Dentro de la colección, se pueden encontrar invertebrados que van desde los seres multicelulares más sencillos como son las esponjas, hasta mamíferos de tamaño mediano como pumas, pasando por aves, reptiles y anfibios.



*Figura 5.* Museo de Historia Natural Alfredo Dugès. Archivo del Museo, 2010.

El Museo Dugès cuenta con un pequeño espacio dedicado a exposiciones temporales, cinco salas de exhibición, una sala de audiovisuales, el área de colecciones, oficinas, espacio para talleres infantiles y la tienda. A continuación, se describe la organización de las salas de exposición:

Sala 1, El Gabinete de Historia Natural, es una remembranza de lo que fue el antiguo gabinete de historia natural del Colegio del Estado. En ella se encuentra

un foto-mural con la imagen del Dr. Alfredo Dugès, el preparador Vicente Fernández y sus alumnos. En la imagen se puede apreciar el armadillo, el lince, el esqueleto humano, el lagarto, el becerro bicéfalo, ejemplares que se encuentran en exhibición actualmente en diferentes áreas del museo.

Sala 2, Biodiversidad, tiene representado un ambiente marino del lado izquierdo, en el que se observan desde los corales, caracoles y equinodermos (estrellas, galletas y erizos de mar), hasta los tiburones y finalmente, un grupo diverso, el de las tortugas, donde observamos una gran variedad de colores, tamaños y formas. En la vitrina de lado derecho se representa un ambiente terrestre, en el que se muestran numerosas especies de mamíferos como ratones, conejos y murciélagos entre otros. Se aprecian varios pericos, tucanes, búhos, garzas y un flamenco.

Sala 3, Evolución, exhibe ejemplares que representan algunos de las múltiples disciplinas necesarias para el estudio de los procesos evolutivos a partir de la Biología Comparada. Se muestran algunos fósiles, que en conjunto con la sucesión de ellos en el tiempo geológico son usados como evidencia de que la evolución es un proceso que realmente ocurre.

Sala 4, Extinciones, es un pequeño espacio que alberga ejemplares de especies que se consideran extintas o que en la actualidad es raro encontrarlas en forma silvestre. Son especies que se enlistan en alguna de las categorías de riesgo establecidas ya sea por instituciones extranjeras o nacionales. De esta colección destaca un ejemplar de Paloma Migratoria, cuyo último ejemplar murió en cautiverio en 1914.

Sala 5, Guanajuato, se exhiben animales y plantas que viven en alguna parte del estado de Guanajuato. Este estado tiene una historia de más de 400 años de ocupación humana. La población ha interactuado con la flora y la fauna que se encuentran en la región. El acervo científico se almacena en un espacio cerrado con acceso restringido. Este acervo fue recientemente rescatado, revisado y curado. La colección cuenta con más de 6000 ejemplares biológicos catalogados. La colección paleontológica cuenta con ejemplares de vertebrados e invertebrados y ha sido curada y registrada ante el Instituto Nacional de Antropología e Historia de México (Arellano, 1952).

El objetivo general del proyecto es proponer una reestructura organizacional, la cual permitiera mejorar la calidad de los servicios en el museo, así como analizar los procesos administrativos existentes atendiendo aspectos cualitativos como el clima laboral.

Al realizarse un diagnóstico FODA y partiendo de la premisa de que el Museo de Historia Natural A. Dugès es una organización, se detectó la necesidad de llevarse a cabo un estudio exploratorio para conocer el estado en el que se encuentra trabajando actualmente. Lo anterior, para conocer las áreas de oportunidad en las que se tiene que realizarse modificaciones y mejoras para el crecimiento de la misma, iniciando por su estructura organizacional que es la base para que una organización funcione óptimamente.

La información obtenida permitió establecer el protocolo de investigación, mismo que se llevó a cabo en el verano de investigación 2013 y se concluyó en la emisión 2014.

### **Materiales y métodos**

El tipo de investigación es de enfoque cualitativo, mediante un estudio exploratorio, descriptivo, analítico y correctivo; utilizando las técnicas de investigación de observación directa y entrevista a los empleados del museo que suman seis en total y dos becarios temporales.

Los métodos de interpretación fueron el etnográfico y la fenomenología. La entrevista es semiestructurada, enfocada a tres categorías que el diagnóstico FODA inicial se señalaron como amenazas y debilidades y son: estructura organizacional, servicios y clima laboral.

### **Metodología**

El proceso metodológico que se estableció en la investigación consta de cinco fases, las cuales son:

Primera fase: Revisar la teoría de la organización y antecedentes del museo de historia natural Alfredo Dugès. La parte inicial se orientó a la revisión del estado del arte en los temas: teoría organizacional, capital humano, y administración de museos.

Posteriormente, se revisaron documentos acerca de la historia del museo, los especímenes que se reguardan, así como las distintas intervenciones arquitectónicas de la infraestructura.

Segunda fase: Realizar un Diagnóstico FODA del Museo y la utilización de la técnica de observación directa con la finalidad de documentar los procesos, comportamientos y actividades que llevan a cabo los empleados día a día; así como conocer el nivel de interacción de las jerarquías de poder establecidas en el organigrama.

En esta etapa se analizaron los lineamientos institucionales que rigen al museo, los manuales que se han desarrollado, estructura organizacional, y las normas internacionales que se deben cumplir por el tipo de organización. La finalidad primordial fue la de comprender la estructura organizacional y la toma de decisiones dentro del museo.

Tercera fase: Diseñar de entrevista, y definición de técnicas de observación participante, así como la aplicación del instrumento al personal del museo. La observación participante permitió establecer las categorías: estructura organizacional, servicios y clima laboral. El instrumento constó de seis preguntas abiertas y se documentó por video, la aplicación fue a la población total del departamento incluyendo a la Directora del Museo.



Cuarta fase: Evaluar los resultados obtenidos. La evaluación de las entrevistas fue por medio del método de triangulación, así como una actividad utilizando la técnica de cambio de roles para identificar comportamientos y actitudes en el ámbito laboral.

Quinta fase: Evaluar el instrumento de evaluación permanente institucional, proponer recomendaciones que en su caso le correspondan, y rediseñar el organigrama y perfil de puestos. En esta fase se revisó el instrumento que se aplica para la elaboración de los informes que se presentan, el cual está orientado únicamente a indicadores y no se toman en cuenta aspectos como clima laboral, motivación, comportamiento organizacional, etc. La propuesta de rediseño del organigrama y perfil de puestos se diseñó tomando en cuenta los resultados obtenidos en las fases anteriores.

## **Resultados y discusión**

Con base en las encuestas y entrevistas aplicadas a los visitantes y personal del museo Dugès así como el análisis FODA y auto diagnóstico realizados en la organización se puede estimar que el museo carece de una estructura organizacional adecuada para el buen funcionamiento del sistema, ya que según los datos arrojados no cuenta con una planeación estratégica ni con un perfil de puestos de acuerdo con lo requerido en el museo. Es por ello, que la mayoría de resultados estima que el museo no está satisfaciendo sobre manera las

expectativas de los usuarios, lo que genera que no se cumpla con los objetivos del mismo.

Otra cuestión que se señaló por todos los entrevistados es que el personal es insuficiente para la demanda que se tiene, aun cuando se cuenta con una infraestructura remodelada consideran que es factible incorporar a por lo menos dos personas más. La rotación del servicio de guía ocasiona conflictos entre el personal, debido a que no existe una persona que se encargue de este servicio exclusivamente.

### **Análisis de puestos**

El personal que labora en la organización debe de cumplir con los requisitos necesarios para el buen desempeño de las actividades a realizar, así mismo debe estar comprometido con la organización y sentirse parte de ella, para que su trabajo lo realice de la mejor manera posible, esto se logra cuando se sensibiliza al personal.

De todos los factores que contribuyen al buen funcionamiento del museo según Edson (en UNESCO.ICOM, 2007):

uno de los más importantes es crear un equipo homogéneo y competente.

La función principal de un buen gestor es que el personal comprenda que es necesario trabajar en equipo. La transferencia del poder a una o varias personas supone la delegación de tareas y la distribución de

responsabilidades. Para ser eficaz, la gestión debe orientarse a los recursos y las actividades del museo e involucrar al personal en su conjunto. Este es un elemento indispensable para el progreso y el desarrollo del museo, sin el cual este último no es capaz de garantizar la gestión de las colecciones, ni de mantener la calidad de sus programas de exposición y de educación. El interés general y la confianza del público podrían entonces escapársele y poner en peligro el reconocimiento y el valor que se le confiere como institución al servicio de la sociedad y reflejo asimismo de un alto nivel de desarrollo social, con un personal altamente competente en materia de educación y de toma de decisiones (pág.134)

Las entrevistas mostraron que no existe definición de actividades, falta libertad para las decisiones, y no está claro la jerarquía de poder dentro de los puestos que se tienen. Son frecuentes los conflictos por la duplicidad de tareas y carecen de estrategias que motiven e integren al equipo.

Tomando en cuenta la contribución anterior, se elaboró el organigrama y la definición de puestos y actividades en congruencia con la realidad operativa del museo, su infraestructura, y las necesidades que se identificaron anteriormente.

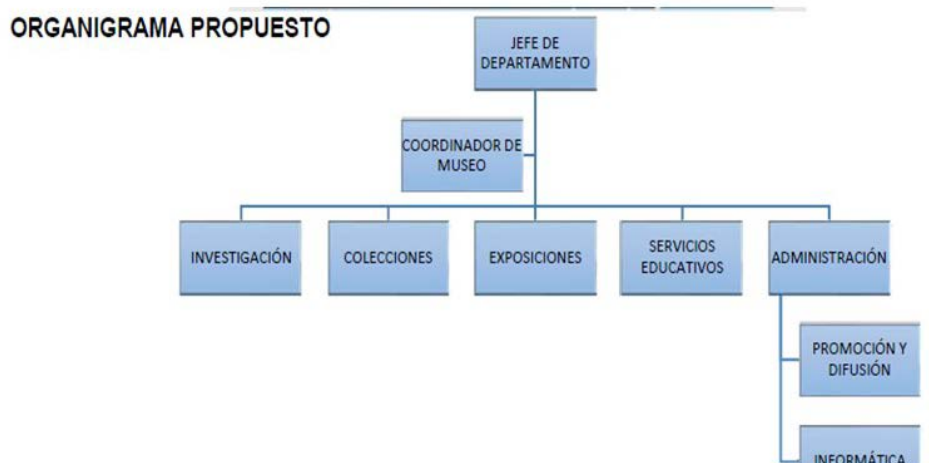


Figura 6. Propuesta del Organigrama. Memorias de verano de investigación científica UGTO 2013 por Carrasco Selene y Sánchez Ramos Ma. Eugenia.

**Tabla 2**

*Descripción de puestos y actividades.*

PUESTO	ACTIVIDADES	NIVEL DE ESCOLARIDAD	IDIOMA
Jefe de departamento	Supervisar, liderar el equipo de trabajo, tomar decisiones, responsable del área, participar activamente en las actividades de la organización, distribución de actividades.	Maestría o doctorado	Nivel de inglés alto
Coordinador del museo	Apoyar al Jefe de Departamento, conocer el área de trabajo, realizar reportes de los indicadores, medir y controlar los resultados y objetivos.	Licenciatura	Nivel de inglés alto
Investigación	Realizar las investigaciones propuestas, así como desarrollar los proyectos requeridos por el museo, realizar reportes de investigación y estatus de los mismos.	Licenciatura	Nivel de inglés alto
Colecciones	Encargados de las curaciones necesarias para las piezas en el museo, documentación de las piezas y archivo específico de las mismas.	Maestría o doctorado	Nivel de inglés alto
Exposiciones	Encargado de las exposiciones del año, preparar, exponer, organizar y programar las exposiciones, realizar un reporte de las mismas para archivo.	Pasante de licenciatura	Nivel medio de inglés
Servicios educativos	Encargado de los cursos educativos, talleres, visitas guiadas y pláticas, desarrollo de ideas, reportes de las actividades.	Licenciatura	Nivel medio de inglés
Administración	Trámites administrativos, archivo de materiales, contabilidad,	Licenciatura	Nivel medio de inglés

PUESTO	ACTIVIDADES	NIVEL DE ESCOLARIDAD	IDIOMA
	organización del área,		
Promoción y difusión	Encargado de divulgar las actividades del museo, propaganda y publicidad	Pasante de licenciatura	Nivel medio de inglés
Informática	Actualización de la página del museo y redes sociales, archivo electrónico de los acervos del museo.	Pasante de licenciatura	Nivel medio de inglés

Recuperado de Memorias de verano de investigación científica UGTO 2013 por Carrasco Selene y Sánchez Ramos Ma. Eugenia.

Así mismo se diseñó el modelo de innovación partiendo de la gestión del capital humano y de la cultura organizacional con la finalidad de mejorar la administración y mejorar la calidad de los servicios.

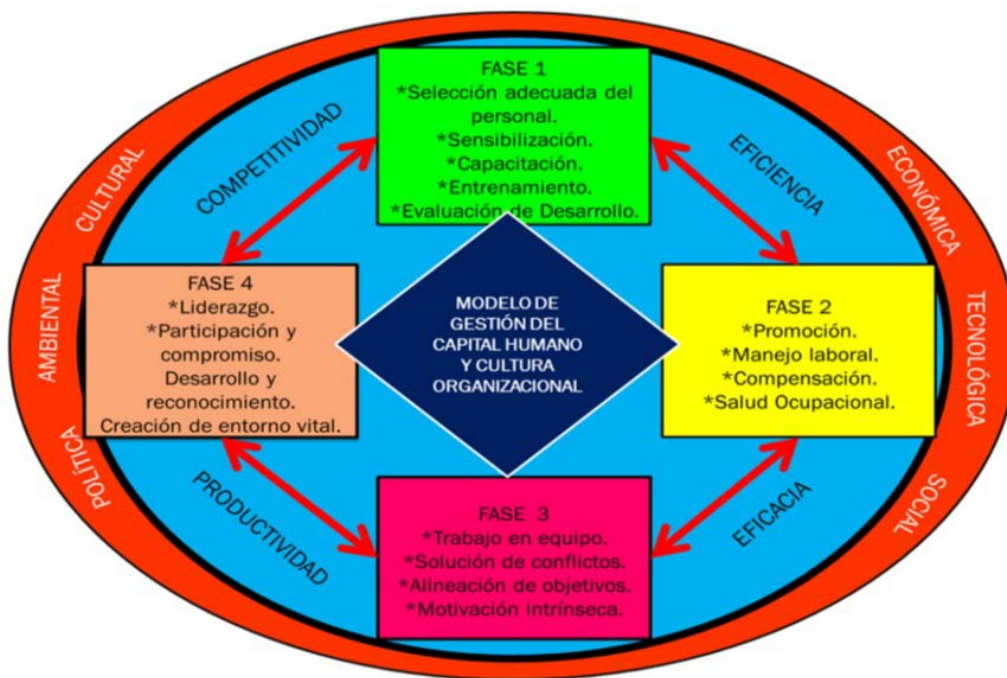


Figura 8. Modelo de innovación. Memorias de verano de investigación científica UGTO 2013 por Carrasco Selene y Sánchez Ramos Ma. Eugenia.

El modelo se sustenta en el conocimiento acumulado que se orienta al desarrollo de nuevas competencias que les permitan asimilar, adaptar y mejorar las nuevas tecnologías y el servicio que demanda el mercado.

Lamentablemente aun cuando se desarrolló la propuesta que pretendía mejorar la eficiencia del museo, no hubo el apoyo esperado por los directivos quienes, como menciona Daft (2011) son los que determinan los cambios y directrices de la organización. Paradójicamente un museo que pertenece a una institución educativa de calidad debería orientar sus esfuerzos a mejorar los servicios; en gran medida por la certificación de sus procesos y por el cumplimiento de normas internacionales que en este caso especifican los lineamientos específicos de operación del museo. Existe aún resistencia a capacitar al personal, asignación de los empleados sin tomar en cuenta escolaridad y perfil obedeciendo a presiones sindicales, y el desaprovechamiento del capital humano académico especializado en administración y estudios organizacionales que podrían intervenir de forma puntual y eficiente a la solución de los problemas.

En este sentido, muy conveniente resulta resaltar lo que menciona Edson (UNESCO-ICOM, 2007) al respecto:

para los museos, cuyo propósito es servir el interés general, esta obligación y compromiso deben reflejarse en todos los aspectos de su funcionamiento. Cualquier institución dedicada al servicio del público debe garantizar una

buena gestión, pero el museo, como guardián del patrimonio cultural, natural y científico de un pueblo, región o nación, debe estar muy atento en este sentido. Los museos cuya gestión o funcionamiento depende de una estructura gubernamental deben, por lo general, adaptarse a la forma de gestión del órgano rector. Empero, les incumbe seguir los procedimientos y las reglas de funcionamiento que responden a las prácticas museológicas vigentes. (pág. 133)

## Conclusiones

Relacionar el museo con la teoría organizacional es aún un tema desconocido para una gran mayoría de directores o gestores culturales; debido tal vez a la idea de que la administración y los estudios organizacionales están orientados a las empresas exclusivamente. Sin embargo, el museo en la actualidad debe de integrar alternativas sustentables, y la calidad está aunada al servicio, aunque este sea intangible.

Por otro lado, en una organización es necesario que el personal que en ella labora cuente con la capacitación para desarrollarse en el perfil de puesto para el que fue requerido. El proceso de selección de personal para determinado cargo es indispensable, pues se debe de cubrir todos los aspectos que el puesto requiere para que se realice de manera exitosa, así como que los miembros de la institución logren trabajar en equipo de manera eficiente y eficaz para el logro de

los objetivos, cumplimiento de metas, y lo que es más importante: la permanencia en el gusto del cliente.

La base de una organización es la planeación estratégica, pues en base a ella se establecen los objetivos y alcances de la misma, es por ello, la importancia de establecer una planeación adecuada a la organización para así poder gestionar el capital intelectual en la organización.

## Referencias

- Arellano, M. (1952), El Museo Alfredo Dugès de la Universidad de Guanajuato. *Soc. Mex. de Historia Natural*, pág. 271-281.
- Carrasco, S. y Sánchez Ramos, M. E. (2013), Diagnóstico del Museo de Historia Natural Alfredo Dugés bajo el enfoque de la teoría organizacional. Caso específico: servicios y puestos de trabajo. *Memorias Veranos de la investigación científica*. Universidad de Guanajuato.
- Colin, M. y Lara, R.A. (2011), Competitividad e innovación en la industria manufacturera del estado de Guanajuato. En *Avatares* (361-378). México: Fontamara.
- Daft, L. R. (2011), *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning:
- Dugès, A. (1884), *Elementos de Zoología*. México: Oficina de Tipografía de la Secretaría de Fomento.
- Fagerberg, J. (2003), *Innovation: A guite to the literature*. Oslo: Centre for Technology, Innovation an Culture.



- Jones, G. R. (2008), *Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizacionales*. México: Pearson.
- Kast, E. Freemont y Rosenzweig, James E. (1990), *Administración en las organizaciones enfoque de sistemas y de contingencias*. México: MacGraw hill
- Lall, S. (2001), *Competitiveness, Technology and Skills*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

#### *Calidad de los servicios*

- Nevado-Batalla Moreno, P. T. (2003). Calidad de los servicios, Revista Estudios sociojurídicos, vol.5 no.1 Bogotá Jan/June.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012405792003000100001&script=sci\\_arttext&lng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012405792003000100001&script=sci_arttext&lng=en) , Consultado el 15 de noviembre de 2016
- Smith, S. H. (1969). *Early Foundations of Mexican Herpetology*. Univ. of Illinois: Urbana.
- Serrano Bedia, A. M., López Hernández, M. C., Y Gómez López, R. (2007). Gestión de calidad y turismo: revisión e implicaciones para futuras investigaciones, Cuadernos de turismo, no.20, pp. 251-266.  
<http://revistas.um.es/turismo/article/view/12911/12441> Consultado el 1 de diciembre de 2016.
- UNESCO e ICOM. (2007), *Cómo administrar un museo. Manual práctico*.  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001478/147854s.pdf>, consultado el 20 de mayo de 2016.



# Análisis de las capacidades organizacional e institucional para la adopción de la Gestión para Resultados. El caso del Gobierno Municipal 2016-2018 de Cárdenas, Tabasco

Jorge Alberto Rosas Castro<sup>1</sup>  
Fabiola de Jesús Mapén Franco<sup>2</sup>  
José Rafael Cano Ochoa<sup>3</sup>  
Wilver Méndez Magaña<sup>4</sup>  
Emigdio Priego Álvarez<sup>5</sup>

## Resumen

Las capacidades organizacional e institucional del gobierno municipal de Cárdenas, Tabasco están limitadas y requieren desarrollarse para lograr la adopción de la Gestión para Resultados. Como resultado de la aplicación del PRODEV, sistema de evaluación desarrollado por el BID que determina mediante la aplicación de un cuestionario subdividido en categorías las que a su vez se ponderan en función de la importancia de cada categoría en la implantación de la GpR, logró una puntuación de 32.9 puntos sobre 100 posibles, determinándose como resultado de la investigación áreas de oportunidad para que la administración pública de dicho municipio mejore sus capacidades organizacional e institucional. Así se determina que debe mejorar en la planificación para resultados, en la aplicación del Presupuesto basado en Resultados, en la Gestión financiera, auditoría y adquisiciones, en la gestión de programas y proyectos, así como en el monitoreo y evaluación del desempeño.

**Palabras clave:** Capacidades organizacional e institucional, Gestión para Resultados.

<sup>1</sup> [Jrosas56@hotmail.com](mailto:Jrosas56@hotmail.com) Profesor Investigador de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

<sup>2</sup> [mapenfranco@hotmail.com](mailto:mapenfranco@hotmail.com) Profesor Investigador de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

<sup>3</sup> Egresado de la Maestría en Administración Pública [Rafacano1987@gmail.com](mailto:Rafacano1987@gmail.com) Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

<sup>4</sup> [mendezwilver@yahoo.com.mx](mailto:mendezwilver@yahoo.com.mx) Profesor Investigador de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

<sup>5</sup> [epalva@hotmail.com](mailto:epalva@hotmail.com) Profesor Investigador de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

## Introducción

En México el gobierno federal ha adoptado la Gestión para Resultados y la ha impulsado como cultura organizacional también en las entidades federativas y en los municipios, haciéndola obligatoria a partir del proceso de armonización contable iniciado hace ocho años con la publicación de la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

Para promover la Gestión para Resultados (GpR) como cultura organizacional en los procesos de planeación, programación presupuestaria, ejecución de programas, ejercicio del gasto público, control presupuestario, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas, ha establecido en México como técnicas de instrumentación el Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

Para los gobiernos municipales el marco normativo les planteó dos plazos perentorios para la adopción de la Gestión para Resultados, y en consecuencia, la aplicación del PbR y el SED, el primero se cumplió en 2012 y como no lograron la meta la mayoría de los municipios de México con más de 25,000 habitantes, se amplió el plazo para su adopción para el ejercicio fiscal de 2013.

Para la formulación de la evaluación del avance de los gobiernos de las entidades federativas y de los municipios de la adopción del PbR y del SED, la SHCP ha realizado una adaptación del PRODEV que es la metodología desarrollada por el Banco Interamericano de Desarrollo para evaluar la adopción de la GpR por los gobiernos nacionales.

En 2013 los resultados de la evaluación de la adopción de la PbR y el SED realizada por la SHCP determinaron para el municipio del Centro en Tabasco, una

evaluación de 28.3 puntos de 100 posibles. Mediante una adaptación de esta metodología en 2014 (Rosas, et al 2015) realizaron una investigación aplicada para evaluar la adopción de la Gestión para Resultados en los Municipios del Estado de Tabasco, determinando para el Municipio de Cárdenas, Tabasco una evaluación de 26.75 puntos.

El trabajo de investigación cuyos resultados se exponen, contiene la metodología de investigación, la revisión del marco normativo aplicable, los criterios que determinan las capacidades organizacional e institucional requeridas para adoptar y aplicar la GpR, el PbR y el SED; y el diagnóstico de dichas capacidades en el gobierno municipal de Cárdenas, Tabasco.

### **Metodología de la investigación**

Para analizar las capacidades organizacional e institucional de la administración pública municipal de Cárdenas, Tabasco, respecto a la posibilidad de consolidar la adopción de la GpR, el PbR y el SED, se lograron los siguientes objetivos:

Determinar el Programa de Acción para que la administración pública del gobierno municipal de Cárdenas, Tabasco, desarrolle las capacidades institucionales y organizacionales para adoptar la Gestión para Resultados.

Identificar las capacidades institucionales y organizacionales que una administración pública municipal debiera tener para adoptar la gestión para resultados.

Determinar la capacidad institucional y organizacional, de la administración pública del municipio de Cárdenas, Tabasco.

Y en consecuencia se respondió a las siguientes preguntas de investigación.

¿Qué acciones deberá emprender la administración pública del gobierno municipal de Cárdenas, Tabasco, para fortalecer las capacidades institucionales y organizacionales que le permitan adoptar la Gestión para Resultados?

¿Qué capacidades institucionales y organizacionales debe tener una administración pública municipal, para la implementación de la Gestión para Resultados?

¿Qué capacidad institucional y organizacional tiene la administración pública del gobierno municipal de Cárdenas, Tabasco?

¿Cuáles acciones deberá realizar la administración pública del gobierno municipal de Cárdenas, Tabasco, para fortalecer sus capacidades institucionales y organizacionales, para adoptar la Gestión para Resultados?

### **Enfoque teórico analítico.**

La construcción del enfoque teórico analítico para el estudio de las capacidades organizacional e institucional indispensables para la adopción e impulso de la Gestión para Resultados como cultura organizacional en la administración pública municipal, se fundamenta en el análisis organizacional desde el nuevo institucionalismo sociológico, en la teoría de la organización en cuanto al diseño organizacional y la explicación teórica de la acción organizada.

Para una mejor comprensión del entramado teórico construido se analizan los siguientes conceptos, que constituyen a su vez las dimensiones de análisis.

### ***Procesos de gestión.***

Se considera a los procesos de gestión, como la forma en que la administración pública, utiliza los recursos de que dispone y realiza las acciones que le permiten cumplir los objetivos planteados, encontrando en ellos los siguientes elementos:

- *Planificación para resultados:* es la forma en que el gobierno, visualiza la obtención de los objetivos de la administración pública, estableciendo objetivos, diseño organizativo eficiente y proyectando ingresos y gasto en un periodo determinado.
- *Presupuesto basado en resultados:* Es la metodología de asignación de recursos a las actividades del quehacer público, con miras a mejorar la calidad del gasto público, orientando las acciones a la obtención de resultados y la rendición de cuentas, incluyendo en él, a los programas, productos, metas, procesos, inversión, requisiciones, seguimiento y evaluación.
- *Gestión financiera, auditoría y adquisiciones:* la gestión financiera es la capacidad de las organizaciones públicas para captar los recursos económicos necesarios y encauzarlos al logro de los objetivos y se conforma por la administración del presupuesto, contabilidad, administración de la deuda, administración de efectivo y administración tributaria (García López & García Moreno, 2010), mientras que con auditoría se hace referencias a los mecanismo de control, que percatan que los procedimientos se lleven a cabo conforme están establecidos, pudiendo ser interno o externo y las adquisiciones hacen referencia a “el conjunto de principios, normas,

organismos, recursos y procedimientos que, mediante su operación, permiten que el Estado adquiera los bienes, las obras y los servicios que necesita para la gestión de las organizaciones, en la calidad y la oportunidad adecuada y en las mejores condiciones de mercado (Makón, citado en (García López & García Moreno, 2010))

- *Gestión de programas y proyectos*: es la materialización de los objetivos establecidos en los planes de desarrollo, que permiten producir bienes y servicios para satisfacción de la ciudadanía y para alcanzar las metas planteadas.
- *Monitoreo y evaluación*: es la forma en como las administraciones públicas, mediante indicadores definidos, miden los resultados de las acciones del sector público, para conocer el avance de los objetivos y metas, son acciones que se realizan durante todo el proceso de gestión para determinar en el proceso eficiencia y en los resultados eficacia.

### ***Capacidad organizacional.***

Esta dimensión de análisis, incluye los aspectos de interlocución del factor humano en las organizaciones públicas, que permiten realizar los procesos de gestión orientados a resultados, pudiendo definir los siguientes elementos:

- *Estructura organizacional*: es el conjunto de unidades en la que se divide un ente administrativo, que permiten el engranaje necesario para cumplir con los objetivos, asumiendo cada parte sus roles elementales, que permiten coordinar las actividades para alcanzar las metas, para nuestro caso, hacemos



referencia al conjunto de unidades administrativas que conforman la administración pública del ayuntamiento de cárdenas, Tabasco.

- *Posibilidad de transformar los recursos en servicios municipales con valor públicos:* es la capacidad que tienen las administraciones públicas para ordenar sus acciones y aprovechar sus recursos para generar satisfacción social, reconocida por los ciudadanos.
- *Personal con perfil y experiencia adecuado al puesto:* Cada encargo de la administración pública, exige una serie de requisitos y condicionantes para la persona que lo desempeña, su adecuado cumplimiento, permitirá el éxito de la organización, al cumplir con eficacia los objetivos que se plantea.
- *Tecnologías de la Información y la Comunicación:* Son el conjunto de herramienta que permiten la interconexión entre individuos y espacios, que facilitan y agilizan los procesos.
- *Gestión presupuestal:* Es el proceso de definición de actividades y sus costos en el tiempo, para lograr sus objetivos, mediante el cumplimiento de las metas presupuestarias, en cuanto a eficiencia y eficacia.
- *Programa de acción:* Incluye la formulación detallada de actividades, determinación de responsables de operación, forma de realización de las estrategias y acciones aplicables.
- *Interrelaciones internas:* Es la forma en que se relacionan las estructuras de la organización y los individuos, con el fin de cumplir los objetivos específicos de la organización.

- *Interrelaciones externas:* Es la forma en que la organización se relaciona con su entorno, generando lazos de comunicación o colaboración que permiten alcanzar las metas y los objetivos.

**Capacidad institucional.**

- Conocimiento y experiencia del personal para elaborar planes y programas
- Conocimiento y experiencia para ejecutar programas y proyectos con eficiencia y eficacia.
- Procesos y procedimientos alineados, para facilitar la formulación y ejecución de los programas y proyectos.
- Marco normativo alineado a la ejecución de los programas y proyectos
- Cultura organizacional basada en el compromiso, la responsabilidad y la colaboración.

**Acción pública organizada.**

Si la acción organizada en términos de su eficacia como la propone (Friedberg p. 29) “es su capacidad de encauzar efectivamente los comportamientos de sus miembros al servicio de sus objetivos, descansa...en mecanismos de regulación informales arraigados en sistemas de actores muchos más vastos que los contornos de la sola organización”. La acción pública organizada implica el entrecruzamiento y funcionamiento transversal de múltiples actores en relaciones formales e informales y procesos de negociación que si bien tienen como marco de actuación los ordenamientos normativos, requieren además experiencia de los servidores públicos y conocimiento de los factores que determinan los problemas

social y de las capacidades gubernamentales para resolverlos, así como de la metodología a emplear para diseñar programas tendientes a su solución.

## **Diseño de la investigación**

### **Análisis documental.**

Para realizar la investigación se estudiaron los siguientes documentos que representan el marco de planeación, normativo y de actuación del gobierno municipal de Cárdenas, Tabasco.

- Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.
- Plan Estatal de Desarrollo 2013-2018.
- Plan municipal de desarrollo del Ayuntamiento de Cárdenas, Tabasco 2016-2018.
- Marco normativo aplicable: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG), Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), Ley de Planeación (LP), Ley de Planeación del Estado de Tabasco, Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria del Estado de Tabasco y sus Municipios.
- Estructura orgánica del Municipio de Cárdenas, Tabasco. Definida en la Ley Orgánica de los Municipios de Tabasco.
- Presupuesto público del Ayuntamiento de Cárdenas, Tabasco.
- Manual del organización del Ayuntamiento de Cárdenas, Tabasco.
- Procedimientos escritos para la formulación del presupuesto del municipio de Cárdenas, Tabasco.
- Procedimientos para el ejercicio y evaluación del gasto público.

- Procedimientos para el seguimiento al gasto público.
- Currículos de los funcionarios de primer nivel.

### Unidades de análisis.

**Tabla 1**

*Determinación de las Unidades de Análisis*

<b>Unidad de Análisis</b>	<b>Actor a Entrevistar</b>
<b>Gobierno del Municipio de Cárdenas, Tabasco</b>	
• Presidencia Municipal	Lic. Rafael Acosta León
• Dirección de Finanzas	Lic. Concepción Gallegos Castillo
• Dirección de Contraloría	Lic. Héctor Ramos Olán
• Dirección de Programación	Lic. Betina León León
<b>Gobierno del Estado de Tabasco</b>	
• Coordinación de Planeación	MAP. Wilver Méndez Magaña
• Órgano Superior de Fiscalización	Dr. José del Carmen López Carrera

Fuente: Elaboración propia

### **Marco normativo que regula la adopción de la Gestión para Resultados en los Gobiernos Federal, Estatal y Municipal**

La Gestión para Resultados como cultura organizacional no está especificada en las Leyes, Reglamentos, Lineamientos y Guías que el gobierno federal a través del Congreso de la Unión, de la SHCP y del Consejo Nacional de Armonización Contable han formulado a partir de la Reforma Constitucional en materia de gasto público y fiscalización, publicada en el Diario Oficial el 7 de mayo de 2008, como parte de la Reforma Hacendaria impulsada por el gobierno federal.

A partir de dicha reforma la SHCP concedió un año de plazo a los tres órdenes de gobierno para adecuar su marco normativo a lo dispuesto en la Reforma

Constitucional que consistió en modificar el primer párrafo del artículo 134 y adicionar un segundo párrafo.

Las leyes secundarias que regulan directamente el PbR y el SED son la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG) y la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH).

Por su parte, la LGCG establece en el Capítulo II “La Información Financiera Relativa a la Elaboración de las Iniciativas de Ley de Ingresos y los Proyectos de Presupuesto de Egresos, que en el artículo 62, fracción II Presupuesto de Egresos, en el quinto párrafo determina “En el proceso de integración de la información financiera para la elaboración de los presupuestos se deberán incorporar los resultados que deriven de los procesos de implantación y operación del **presupuesto basado en resultados** y del sistema de evaluación del desempeño...

En tanto que en la LFPRH no hace mención expresa al PbR, pero si al SED, al que define en la fracción LI, del artículo 2, como:

Es decir, el marco normativo que regula la Gestión para Resultados en México, se ha desarrollado a partir de normar los componentes del ciclo de gestión pública para generar resultados<sup>6</sup>. El diagnóstico y la planificación, a través de la Ley de

---

<sup>6</sup> El modelo conceptual de la de la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) creado por el Banco Interamericano de Desarrollo y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo se integra por tres dimensiones: 1) Componentes del Ciclo de Gestión Pública para generar resultados, 2) Instrumentos básicos de la GpRD; y 3) Sistema de Evaluación Prodev. Cada uno de ellos comprende respectivamente, la concepción del modelo, la etapa de instrumentación y la de evaluación de su implantación por ,los gobiernos.

Planeación del gobierno federal y las correspondientes leyes estatales de planeación que son aplicables también para los gobiernos municipales.

La formulación de los presupuestos de ingresos y de egresos, así como la regulación de las diferentes etapas de ejecución y ejercicio de los recursos, está normada por la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, así como de la Ley General de Contabilidad Gubernamental y del marco normativo que en ambas materias ha desarrollado el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), a través de lineamientos, manuales y normas; mismas que regulan también la evaluación de los programas presupuestarios, precisando la obligación de los entes públicos de diseñar indicadores de desempeño, que pueden ser estratégicos o de gestión.

A su vez la consecución de cada uno de los componentes del ciclo de gestión pública, va logrando la rendición de cuentas, en tanto que en su conjunto el marco normativo antes descrito, precisa los informes y reportes que deben generarse en las diferentes etapas del ciclo presupuestario.

En este sentido, a partir de su promulgación el 27 de abril de 2016, la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios, de acuerdo en lo dispuesto por el artículo 1, “tiene como objeto establecer los criterios generales de responsabilidad hacendaria y financiera que regirán a las Entidades Federativas y los Municipios, así como a sus respectivos Entes Públicos, para un manejo sostenible de sus finanzas públicas”.

Por su parte en el Estado de Tabasco, la GpR está normada en los ámbitos estatal y municipal, por la Ley de Planeación del estado de Tabasco, en cuya

reforma del 25 de mayo de 2013, y por la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria para el Estado de Tabasco y sus Municipios, publicada el 16 de diciembre de 2015, no refiere en forma directa a la GpR, sin embargo, norma las técnicas que permiten su adopción en la gestión pública del gobierno estatal y de sus municipios.

En suma los municipios del Estado de Tabasco y por tanto el de Cárdenas, debe cumplir las disposiciones expresadas en el marco normativo federal y estatal de aplicación también municipal del establecimiento de la Cultura Organizacional de la GpR, así como de las técnicas que aseguran su implantación, el PbR y el SED.

### **Capacidades organizacional e institucional en la Gestión para Resultados**

En términos de la dimensión ya definida para este trabajo de investigación, por capacidad organizacional se entiende la construcción social de la acción organizada que permite resolver problemas específicos a partir de la cooperación para cumplir objetivos comunes. En una interpretación de (Crozier, 1990) es posible definir a la capacidad organizacional como modelo de articulación y de integración de comportamientos divergentes y contradictorios, suponen e instituyen al mismo tiempo una estructuración humana, es decir, un mínimo de “organización” de los campos de acción social.

La segunda dimensión de análisis es la capacidad institucional que interpretando a (Powel y Dimaggio 2001) se define para el desarrollo de la investigación como la acumulación de aprendizaje y conocimiento en las organizaciones públicas, acumulado mediante procesos históricos, que posibilitan

la realización de metas y el logro de objetivos de los diversos programas generando “la capacidad de interactuar para establecer cuerpos cada vez más complejos de rutinas de comportamiento o reglas del juego que surgen para reducir la incertidumbre existente entre la interacción de los actores sociales”.

En tanto que la GpR según (García López & García Moreno, 2010) se centra en el valor público “público “cambios sociales; observables y susceptibles de medición”... siendo entonces el objetivo último de la GpR “habilitar a las organizaciones públicas para que logren, mediante la gestión del proceso de creación de valor público, los resultados consignados en los objetivos del programa de gobierno”.

La capacidad institucional mediante la cual, la experiencia adquirida para la solución de los problemas sociales, permite a los servidores públicos que dirigen las unidades responsables, el diseño de programas presupuestarios y determinar prioridades mediante la aplicación del marco lógico, con una visión que integra, por un lado, el cumplimiento del marco normativo y por el otro, la complementariedad de los componentes del ciclo de gestión pública para generar resultados.

La complejidad del diseño de programas presupuestarios radica entonces en la interpretación y asociación de los siguientes cinco elementos indispensables para conducir la acción pública organizada: 1) necesidad social a resolver, 2) función, atribuciones actividades y estructura organizacional del ente público al que le corresponde resolverla, 3) planes y programas de desarrollo, 4) marco normativo que debe observarse y 5) metodología del marco lógico, implicada en



los instrumentos básicos de la GpR, particularmente el PbR y los indicadores de desempeño. Todos estos elementos exigen la conjunción de las capacidades organizacional e institucional, cuya interrelación se describe en la siguiente tabla.

**Tabla 2**

*Interrelación entre la GpR y las Capacidades Organizacional e Institucional.*

<b>Acción Pública Organizada Elementos</b>	<b>Capacidad Organizacional</b>	<b>Capacidad Institucional</b>
Conocimiento del problema social a resolver		Conocimiento del contexto social y los factores que determinan el problema social
Ubicación del Problema social en los fines, atribuciones y actuación del ente público	Conocimiento de la estructura organizacional del ente público y de las relaciones intergubernamentales, así como de actores involucrados en el problema social	
Planes y programas de desarrollo nacional, estatal y municipal	Alineación de los planes nacional, estatal y municipal de desarrollo, así como de las políticas públicas diseñados en torno a la solución del problema social a resolver	
Marco normativo de actuación	Conocimiento y aplicación de las leyes, reglamentos, lineamientos y reglas de operación en dos sentidos: el primero corresponde a la GpR y el ciclo de gestión pública, y el segundo: a la naturaleza propia del problema social a resolver.	
Diseño del Programa Presupuestario y construcción de indicadores de desempeño		Interacción con servidores de los entes públicos involucrados en la solución del problema social, así como de otros entes públicos normativos y

<b>Acción Pública Organizada</b> <b>Elementos</b>	<b>Capacidad Organizacional</b>	<b>Capacidad Institucional</b>
Asignación de recursos al Programa Presupuestario	Conocimiento de las facultades de los servidores públicos involucrados en el proceso de programación presupuestaria	operativos. Implica conocimiento y experiencia de las políticas públicas relacionadas con el problema social a resolver, los procesos de negociación en el análisis de alternativas de solución y la toma de decisiones para la formulación de los objetivos e indicadores mediante la aplicación de la Metodología del Marco Lógico.  Posicionamiento y negociación con relación al problema social a resolver en términos de la política económica que se persigue impulsar y los criterios de asignación de recursos establecidos en función de las prioridades establecidas.
Evaluación ex – ante, durante y expost	Facultad respecto a la participación en el proceso de programación presupuestaria, así como de monitoreo, seguimiento y de evaluación mediante los indicadores estratégicos y de gestión de los resultados generados por el programa presupuestario.	Conocimiento para la construcción del sistema de información estadística que permite la generación de datos que alimentan las variables de los indicadores para la medición de las metas alcanzadas
Ejecución y ejercicio de los programas y proyectos	Conocimiento de los procesos del ente público, así como de los entes normativos y operativos con los que se debe interactuar	Habilidad en la administración de programas y proyectos para trabajar con los diferentes calendarios

Acción Pública Organizada Elementos	Capacidad Organizacional	Capacidad Institucional
	para la ejecución en tiempo y forma de los programas y proyectos.	indispensables en la puesta en marcha de los programas presupuestarios y la realización de sus actividades y la prestación de los servicios o el impulso a las políticas públicas y programas, como son el que comprende los recursos presupuestados, las adquisiciones o la ejecución de obra pública, las disposiciones de recursos por tesorería para efectuar pagos y la emisión de reportes de autoevaluación del ejercicio de los recursos y la ejecución de los programas y proyectos.
Rendición de Cuentas	Cumplimiento del marco normativo aplicable en los tiempos y formas establecidos	

Fuente: Elaboración propia con base en las etapas del ciclo de gestión pública.

La tabla 2 identifica las capacidades organizacional e institucional que los servidores públicos municipales involucrados en la formulación y ejecución de programas presupuestarios deben lograr para poder adoptar la GpR como cultura organizacional.

Para evaluar las capacidades organizacional e institucional de la administración pública del municipio de Cárdenas, Tabasco, se utilizó la

metodología de evaluación denominada PRODEV que se presenta en el siguiente apartado.

### **Diagnóstico de la administración pública del gobierno municipal de Cárdenas, Tabasco**

La administración pública del gobierno municipal de Cárdenas, Tabasco, tiene su origen en el organismo colegiado que la mandata, conocido como ayuntamiento, el cual según la (Ley organica de los municipios del Estado de Tabasco, 2014) se integra por “un presidente municipal, y el número de regidores y síndicos que determine la legislación electoral del Estado de Tabasco”.

#### **La organización de la administración pública municipal.**

Para el caso particular, el ayuntamiento se conforma por un presidente municipal, dos síndicos y 11 regidores, quienes en el ámbito de sus facultades confieren al primero el ejercicio de las atribuciones ejecutivas, para lo cual se auxilia de un conjunto de dependencias administrativas.

Siendo entonces que la administración municipal se conforma por:

- Secretaría del Ayuntamiento.
- Secretaría particular.
- Dirección de Finanzas.
- Dirección de Programación.
- Contraloría Municipal.
- Dirección de Desarrollo.
- Dirección de Fomento Económico y Turismo.

- Dirección de Obras, Ordenamiento Territorial y Servicios Municipales.
- Dirección de Educación, Cultura y Recreación.
- Dirección de Administración.
- Dirección de Seguridad Pública.
- Dirección de Tránsito.
- Dirección de Asuntos Jurídicos.
- Dirección de Atención Ciudadana.
- Dirección de Atención a las Mujeres.
- Dirección de Protección Ambiental y Desarrollo Sustentable.
- Unidad de Protección Civil.

Las unidades responsables marcados en gris son las que tienen relación con la aplicación de los lineamientos e instrumentos de las Gestión para Resultados. Dentro del gobierno municipal el ayuntamiento en la máxima autoridad, seguida del presidente, la secretaria del ayuntamiento, las direcciones y la contraloría, tal y como se muestra en el siguiente gráfico:



*Figura 1.* Estructura jerárquica de la administración municipal de Cárdenas, Tabasco. Elaboración propia con información de la Ley orgánica de los municipios del Estado de Tabasco

### **Capacidad Institucional de la administración pública municipal.**

La administración pública del gobierno municipal de Cárdenas, Tabasco, cuenta con diversos elementos que conforman su capacidad institucional, que determinan la forma de encauzar sus diversas actividades y la eficacia de las mismas.

Entre los aspectos observados en la indagación, se identificó que en las tres áreas prioritarias (programación, finanzas y contraloría), existen al frente de ellas, cuando menos dos personas con conocimiento y experiencia, incluso uno de ellos, ha ocupado el mismo cargo en otra administración municipal.

No obstante lo anterior, al preguntar sobre el personal de menor nivel, se indicó que era necesario efectuar capacitaciones para implementar mecanismo de la GpR, es decir, no todos los integrantes de las direcciones, tiene el conocimiento y la experiencia necesaria para realizar las actividades.

Otro aspecto institucional es la cultura organizacional, que representa la forma en que los diversos actores de la organización actúan, en base a prototipos establecidos, ya sea de manera legal o costumbre, que determinan la forma en que se realizan las actividades en el municipio.

El gobierno de Cárdenas, Tabasco, se configura por una cultura organizacional dividida en dos segmentos; la conformada por el personal de confianza que ingresa a la administración junto con el presidente municipal y los empleados sindicalizados que son personas que trascienden a los periodos gubernamentales.

Dentro la capacidad institucional, es posible identificar para el gobierno municipal, la colaboración que reciben de los entes estatales: Órganos superior de Fiscalización y la coordinación general de planeación.

La investigación de campo se realizó mediante entrevistas con los funcionarios de la Administración Pública y la revisión de los diversos documentos: plan municipal de desarrollo, manuales, lineamientos, reglamentos y normativa aplicable, así como la inspección y visita a los sitios de transparencia y web del gobierno municipal.

Este instrumento se basa en seis aspectos:

- Presupuesto basado en resultados y sistema de evaluación del desempeño.
- Transparencia
- Capacitación.
- Adquisiciones.
- Recursos humanos.
- Buenas practicas

Para los cuales se plantean una serie de reactivos, con una ponderación específica para determinar el índice de avance de PbR-SED, tal como se muestra en la siguiente tabla:



Tabla 4

Secciones del índice de avance de PbR-SED para municipios.

Secciones	Categoría	Reactivos	Ponderación
<b>PbR-SED</b>	• Evaluación	30	20%
	• Planeación	28	15%
	• Presupuestación	20	10%
	• Seguimiento	18	15%
	• Marco Jurídico	16	3%
	• Ejercicio y control	11	5%
	• Programación	9	7%
	• Indicadores de resultados	2	3%
<b>Transparencia</b>		25	15%
	• Transparencia y lenguaje ciudadano		
<b>Capacitación</b>		6	1%
	• Capacitación		
<b>Adquisiciones</b>		7	3%
	• Adquisiciones		
<b>Recursos Humanos</b>		6	3%
	• Recursos Humanos		
<b>Buenas practicas</b>		4	0%
	• Buenas practicas		
		<b>165</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>			

Fuente: (Documento relativo al cumplimiento de las disposiciones contenidas en el párrafo tercero del artículo 80 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, 2016)

Cada apartado se compone de diversas preguntas, a las cuales se le asigna en caso de resultar positiva el valor de 1, cuando la evidencia no es suficiente se le asigna 0.5 y cuando la respuesta es negativa, se califica con 0.

### **Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño.**

Esta sección es considerada la más relevante por la ponderación que le otorga la SHCP (78% del total del índice), además de considerar el mayor número de reactivos divididos en ocho apartados. El resultado obtenido en esta sección es el siguiente:

**Tabla 1**  
*Resultados de la sección PbR-SED del Índice General de avance PbR-SED.*

<b>Categoría</b>	<b>Resultado</b>	<b>Ponderación obtenida</b>
Evaluación	10	6.66%
Planeación	14.5	7.76%
Presupuestación	7	3.5%
Seguimiento	3.5	2.91%
Marco jurídico	6.5	1.21%
Ejercicio y Control	5	2.27%
Programación	1.5	1.16%
Indicadores de resultados	0.5	0.75%
Total de la sección	48.5	26.22%

Fuente: Elaboración propia, con información recolectada con el instrumento elaborado por la SHCP.

- Evaluación.

Durante la recolección de información, se pudo constatar que aunque el marco normativo estatal contempla las evaluaciones a los diversos programas presupuestarios por los organismos de fiscalización, ésta no se realiza dentro de la administración con la finalidad de adecuar los requerimientos para una mayor eficiencia del gasto, siendo entonces que las evaluaciones solo se realizan sobre programas financiados con recursos federales o estatales, por el ente de origen de los recursos. Para este apartado el resultado fue de 10 de los 30 probables.

- Planeación.

Se pudo percatar que el plan municipal de desarrollo, se encuentra ajustado a la metodología requerida bajo los lineamientos de la GpR, aun cuando no existe una metodología oficial que establezca los lineamientos para su elaboración. Otro aspecto observable es que la normativa vigente aunque marca una fecha límite para su elaboración, no establece sanciones en caso de incumplimientos, y en contraparte la administración municipal no designa un área que dé seguimiento a los diversos indicadores planteados. En esta categoría el resultado fue de 14.5 de los 28 probables.

- Presupuestación.

Para el caso municipal se pudo observar que aunque se elabora la información presupuestaria con los requerimientos que exige la LGCG, esta no se publica y además de no utilizar la información de desempeño para direccionar el gasto público, siendo esta en muchos casos inexistentes, dado que no hay un

seguimiento eficiente. Para esta categoría el resultado fue de 7 puntos de los 20 probables.

- Seguimiento.

En esta categoría se pudo constatar que aunque el gobierno municipal cuenta con un diseño específico de indicadores para el seguimiento y evaluación, no existe un área designada para realizar el monitoreo de los mismo, ni documentos que indiquen que el resultado de los mismos se utilizan para mejorar la calidad del gasto público. En este apartado el resultado de 3.5 puntos de los 18 probables.

- Marco Jurídico.

En este apartado se obtuvo una puntuación de 6.5 de los 16 planteados, dado que la normativa vigente es a nivel estatal y federal, no existiendo reglamento dentro del municipio que permita normar los diversos aspectos del PbR y SED, ni se detectaron probables reformas o iniciativas en este aspecto, en consecuencia a lo anterior las dependencia involucradas (dirección de programación y presupuesto, y la contraloría municipal), no cuentan con las facultades explícitas para dar seguimiento y efectuar planteamientos relativos al PbR –SED.

- Ejercicio y control.

En este apartado es observable que aunque existe normativa aplicable en cuanto a la integración y presentación de la cuenta pública, no se cuenta en el municipio con un instrumento que permita un adecuado ejercicio del gasto, ni con programas de auditorías que incluyan un análisis sistemático del riesgo. Para esta categoría la puntuación fue de 5 de los 11 probables.

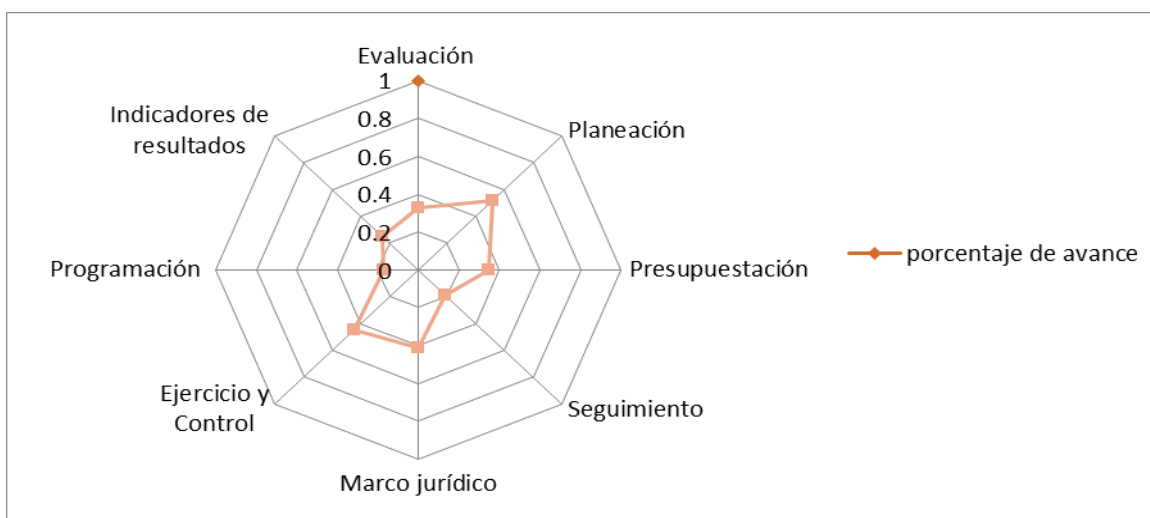
- Programación.

En esta categoría es observable que el presupuesto de egresos municipal, no describe los programas a los que se les asignan recursos, ni se detectó estudios que permitan determinar la viabilidad de los mismos o las modificaciones en su caso, además de no existir un padrón único de beneficiarios que evitará la duplicidad en la entrega de subsidios. Por lo anterior se obtuvo un puntaje de 1.5 de los 9 probables.

- Indicadores de resultados.

En este último apartado al que solo se designan dos cuestionantes, se observó que los diversos programas presupuestarios no son desglosados y descritos dentro del presupuesto de egresos, solo se mencionan las áreas de inversión, y no existiendo para cada uno indicadores de resultados. Para esta categoría el resultado fue de 0.5 de los 2 probables.

El porcentaje de avance por categoría en la implementación del PbR y el SED, es posible visualizarlo en el siguiente gráfico:



*Figura 2.* Avance porcentual de la implementación del PbR –SED de la administración pública municipal.

Como podemos observar en el gráfico anterior de los aspectos relativos a la implementación PbR –SED, donde la administración pública del gobierno municipal de Cárdenas, Tabasco, ha registrado un mayor avance es la es la planeación, seguida del ejercicio y control, marco jurídico y presupuestación, encontrándose las áreas de oportunidad en la programación, seguimiento e indicadores de resultados.

De la sección PbR-SED, la calificación global obtenida es de 26.22 de los 78 probables, siendo importante mencionar que según la información presentada por (Rosas,et,al, 2015), para 2014 la evaluación en esta sección dio como resultado un avance del 20%, observándose entonces una diferencia positiva del 13.61% en dos años, dado que el mismo parámetro se encuentra actualmente en un 33.61% de avance.

Sin menos preciar el avance observado en esta sección, y al considerar que el porcentaje en este mismo parámetro para el Estado de Tabasco es de 75.6 %, según la SHCP, podemos concluir que existen diversas áreas de oportunidad en los aspectos relativos a la implementación del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño.

### **Transparencia.**

Este aspecto evaluado en la implementación de la Gestión para Resultados, permite comprender la apertura que ofrece la administración pública, para que la ciudadanía cuente con medios que le permitan acceder a información sobre el uso de los recursos públicos y las actividades del gobierno.

En el caso particular del Gobierno municipal estudiado, el resultado en esta sección del Índice Avance PbR-SED, se indica en la siguiente tabla.

**Tabla 2**

*Resultados de la sección de Transparencia del Índice General de Avance PbR-SED.*

<b>Categoría</b>	<b>Resultado</b>	<b>Ponderación obtenida</b>
Transparencia	5.5	3.3%
Total de la sección	5.5	3.3%

Fuente: elaboración propia con información recolectada con el instrumento elaborado por la SHCP.

Como podemos observar en la tabla anterior, el resultado en esta sección es de 5.5 de los 25 puntos probables, ponderando un porcentaje del 3.3% de los 15% que debería aportar esta sección al índice general, pudiéndose constatar que las áreas de oportunidad más importantes se da en la forma en que se publica el presupuesto de egresos del municipio, donde no se visualizan las diversas clasificaciones exigidas por la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

Esta sección del índice municipal para el año 2014, según la información presentada por (Rosas,et,al, 2015) tenía un avance del 25% mientras que actualmente es del 22%, es decir, el indicador de transparencia del Gobierno municipal ha disminuido en 3% en dos años.

### **Capacitación.**

En la sección de capacitación las preguntas van ligadas a la importancia de contar con personal con conocimiento específicos, para realizar las actividades que la administración municipal demandan, en específico para orientarlas a la gestión de resultados.

La medición de esta sección del indicador la podemos observar en la siguiente tabla.

**Tabla 3**

*Resultados de la sección de Capacitación del Índice General de Avance PbR-SED.*

<b>Categoría</b>	<b>Resultado</b>	<b>Ponderación obtenida</b>
Capacitación	1	0.16%
Total de la sección	1	0.16%

Fuente: elaboración propia con información recolectada con el instrumento elaborado por la SHCP.

Como podemos observar en la tabla anterior, el resultado en esta sección es de un punto de los seis probables, ponderando una aportación al índice general del 0.16%. El resultado de esta sección para 2014, presentado por (Rosas, et, al, 2015), era un avance del 0%, mientras que actualmente se encuentra en un 16%, es decir, que para 2014 no existía ni si quiera un área encargada de realizar las estrategias de capacitación.

### **Adquisiciones.**

Esta sección del índice pretende medir el marco jurídico y los instrumentos aplicados en el gobierno municipal que permiten la eficiencia del gasto, el control y la transparencia del mismo.

El resultado para esta sección se presenta en la siguiente tabla.



**Tabla 4.**

*Resultados de la sección de Adquisiciones del Índice General de Avance PbR-SED.*

<b>Categoría</b>	<b>Resultado</b>	<b>Ponderación obtenida</b>
Adquisiciones	4	1.71%
Total de la sección	4	1.71%

Fuente: elaboración propia con información recolectada con el instrumento elaborado por la SHCP.

Como podemos observar en la tabla anterior el resultado para esta sección es de 3 punto de los 7 probables, ponderando un 1.28% del índice general, pudiendo constatar que aunque existe un marco jurídico aplicable en materia de adquisiciones, no se cuenta en el gobierno municipal con un sistema público que permita conocer las necesidades de la administración y la participación de diversos entes para satisfacerla.

Esta sección del índice medida por (Rosas,et,al, 2015) en el año 2014 tenía para un avance del 75%, mientras que actualmente es del 57%, es decir, existe un retroceso en lo concerniente a la política de adquisición para generar resultados, esto también es debido a que este aspecto de la implementación de la Gestión para Resultados, tiene cambios de una administración a otra, y aunque la normativa aplicable sea similar, existen diversos aspecto que se encuentran a disposición de la autoridad municipal.

### **Recursos Humanos.**

Esta sección del indicador que contempla 6 cuestionantes busca medir los aspectos inherentes al capital humano relativos a su interacción y función en los

diversos programas de la administración, que van desde los aspectos jurídicos de los planes de carrera, hasta la forma de administrar la nómina del personal.

El resultado de esta sección se encuentra en la siguiente tabla.

**Tabla 5**

*Resultados de la sección de Recursos Humanos del Índice General de Avance PbR-SED.*

<b>Categoría</b>	<b>Resultado</b>	<b>Ponderación obtenida</b>
Recursos humanos	2	1%
Total de la sección	2	1%

Fuente: elaboración propia con información recolectada con el instrumento elaborado por la SHCP.

Como podemos observar en la tabla anterior la sección de recursos humanos presenta una evaluación de 2 puntos sobre los 6 probables, ponderando un 1% al índice general.

Es posible visualizar al aplicar el instrumento, que la administración del gobierno municipal de Cárdenas cuenta con un sistema electrónico de pagos, en donde se liquidan todas las nóminas del personal, que son cargados a un programa específico manejado por la tesorería.

Esta parte del indicador para 2014 mostraba un avance del 40% según datos recabado en la investigación realizada por (Rosas,et,al, 2015), mientras que actualmente tiene un avance del 33.33%, lo que nos indica que dado los cambios surgidos en la forma de medir esta sección, la administración municipal presenta nuevas áreas de oportunidad.

### Buenas prácticas.

Esta sección del instrumento fue introducido en este año por la SHCP, y permite medir la forma en que la aplicación de mecanismo implementado en otras administraciones públicas, constituyen a la implementación del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño.

El resultado obtenido en esta parte del indicador por la administración pública del gobierno municipal de Cárdenas, Tabasco, se expresa en las siguiente tabla.

**Tabla 6**

*Resultados de la sección de Buenas Prácticas del Índice General de Avance PbR-SED.*

<b>Categoría</b>	<b>Resultado</b>	<b>Ponderación obtenida</b>
Buenas prácticas	1	0%
Total de la sección	1	0%

**Fuente:** elaboración propia con información recolectada con el instrumento elaborado por la SHCP.

Aunque esta sección no pondera dentro del índice general, si permite conocer la disposición de la administración municipal para implantar acciones que permitan la adopción de la Gestión para Resultados.

### Resultado del Índice General de Avance de PbR –SED.

Teniendo los resultados de las diversas secciones descritas en los apartados anteriores, es posible calcular el Índice General de Avance PbR – SED para el Gobierno municipal de Cárdenas, Tabasco. Mismo que es expresado en la siguiente tabla.

**Tabla 7**

*Resultado del Índice General de Avance PbR-SED de la administración pública del gobierno municipal de Cárdenas, Tabasco*

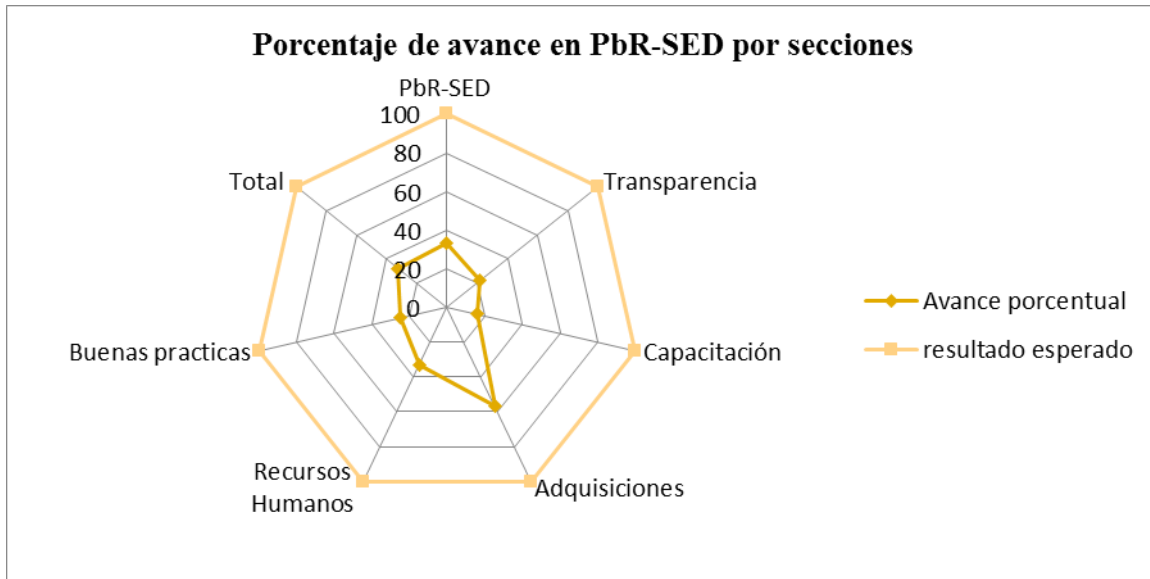
<b>Sección</b>	<b>Resultado</b>	<b>Ponderación en el instrumento</b>
PbR-SED	26.22	78
Transparencia	3.3	15
Capacitación	0.16	1
Adquisiciones	1.71	3
Recursos Humanos	1	3
Buenas practicas	0(0.25)	0
Total	32.39	100

Fuente: elaboración propia con información recolectada con el instrumento elaborado por la SHCP.

Como es posible observar en la tabla anterior, el resultado total obtenido del Índice General es de 32.39 cuando el instrumento plantea la posibilidad de generar un máximo de 100, que representaría la implementación total del PbR y SED.

Como es posible visualizar, en ninguno de las categorías del instrumento se alcanza la puntuación máxima, generando diversas áreas de oportunidad para la implementación de acciones que permitan requisitar las deficiencias observadas.

En el siguiente grafico es posible observar el avance porcentual en la aplicación del PbR y SED, de acuerdo a cada una de las secciones que mide el instrumento diseñado por la SHCP.



*Figura 3. Avance porcentual: Diversas secciones de la implementación del PbR*

De los diversos aspectos observados, el que tiene un mayor avance porcentual es el de adquisiciones que se encuentra en un nivel de implementación del 57%, seguido del recursos humanos y PbR-SED, con un grado del 33%, los cuales se encuentran por encima del índice general que presenta un grado de avance del 32.39%.

Los aspectos que presentan más rezago son los referentes a las buenas prácticas, la capacitación y la transparencia, cuyo de nivel de implementación se encuentran por debajo del índice general.

Es importante considerar que el índice general para el año 2016, muestra una evolución positiva de 7.89 respecto a 2014 donde se observó un indicador de 24.53, generándose un incremento del 32% en la implementación de los instrumentos de la Gestión para Resultados.

Aunque la evolución del indicador general es positiva, es importante considerar que se encuentra por debajo del índice Estatal que es de 75.6, así como al de los municipios de Centla (43.2) y Centro (58.5).

En cada uno de los elementos necesarios para la implementación de la Gestión para Resultados, se presentan y visualizan diversas áreas de oportunidad en las que se deberán de trabajar para la implementación del PbR y SED.

### **Áreas de oportunidad identificadas en la Administración Pública del Gobierno municipal de Cárdenas, Tabasco.**

La gestión para resultados se transfigura en diversos elementos que permiten encauzar la acción pública para lograr la eficacia y eficiencia en el gasto público. En el caso particular del municipio de Cárdenas, Tabasco, se pueden detectar que en cada una de las categorías mencionadas en el apartado anterior, se observan diversas áreas de oportunidad.

Para mayor comprensión de los aspectos identificados se agrupan estos en base a los elementos que conforman la Gestión para Resultados.

#### **Planificación para Resultados.**

Dentro de este aspecto se observa que no existe en el marco jurídico estatal, sanciones en caso de no presentarse el Plan Municipal de Desarrollo en el plazo establecido, además de que dicho documento no se encuentra publicado en el periódico oficial del Estado, ni en el sitio web del ayuntamiento. En este mismo elemento, es importante destacar que no se encuentran establecidos lineamientos para la elaboración de los PMD, ni de los programas que de él derivan.

En lo que respecta a los indicadores de cumplimiento de metas y objetivos, que solo incluyen un alcance al término del periodo constitucional, es importante destacar que no existe dentro de la administración mecanismo que permita darle seguimiento ni área encargada de hacerlo, además de que los programas que se aprueban el presupuesto de egresos, no muestran la alineación estrategia con el Plan Municipal, Estatal y Nacional de desarrollo.

Otro aspecto importante es que dentro de la administración municipal no se cuenta con procedimientos establecidos y aprobados para elaborar el Plan municipal de Desarrollo, darle seguimiento y presentar un informe anual de ejecución del mismo.

En este aspecto el coordinador general de planeación del Gobierno del Estado de Tabasco, comento que en los ayuntamientos no se ha designado de manera normativa la dirección a la que dependa la unidad de planeación, ente que fue instituido por el organismo estatal con la finalidad implementar en los municipios el seguimiento al PbR y al sistema de evaluación del desempeño.

### ***Presupuesto basado en Resultados.***

En esta categoría la administración pública municipal no cuenta con reglamentos propios que permitan la evaluación de los recursos públicos, y aunque se rigen por el marco jurídico estatal y federal, al no contar con estos, no se tienen instrumentos que permitan realizar eficientemente las diversas etapas del ciclo presupuestario.

En el municipio no se encontraron indicios de proyectos de reforma para solventar lo anterior, ni la existencia de algún plan destinado para la consolidación

del PbR y SED, siendo importante definir claramente las funciones del ente encargado de observar el cumplimiento de dichos elementos de la GpR, como; la elaboración de manuales y metodologías, la coordinación y difusión de las actividades de desempeño.

Es importante destacar que el presupuesto público aprobado y publicado no muestra la clasificación económica y por objeto del gasto, además que la administración no tiene publicado en su página oficial de internet los informes del ejercicio presupuestario, como son el; estado de situación financiera, estado de actividades, estado de variación de la hacienda pública, entre otros.

Es deducible que dado que no hay un seguimiento de la información de desempeño, esta no es utilizada en el proceso presupuestario, pudiendo detectar que en este ámbito no existe convenio de colaboración con instituciones externas para generar dicha información.

Dado que en el ayuntamiento no se cuenta con políticas de eficiencia del gasto, ni se realiza diagnóstico del mismo, se presentan los siguientes desafíos potenciales en la aplicación del PbR:

- Establecimiento de objetivos claros, que permitan contar con datos precisos y oportunos, para establecer objetivos y metas de presupuestación.
- Establecer mecanismo que permitan la generación y utilización de la información de desempeño, convirtiéndola en un elemento relevante de la presupuestación.
- Es necesario fomentar una cultura de presupuestación para resultados, encabezada por un liderazgo que promueva el PbR y el SED.



Entre las áreas más importantes encontradas en esta categoría es la consolidación de un marco jurídico municipal específico para la PbR y SED, que permita el establecimiento de instrumentos para coordinar, evaluar e implementar lo concerniente a la GpR.

### ***Gestión financiera, auditoría y adquisiciones.***

En esta categoría de la GpR, se detectó que no se cuenta con instrumentos eficientes que permitan: un adecuado ejercicio del gasto (montos autorizados-flujos de efectivos) y adecuaciones en el mismo, que ajusten las metas programadas.

En la parte de auditoría no existe un análisis sistemático de riesgo, que permita alinear los programas de auditorías con los procesos operativos críticos, convirtiendo el área administrativa en solventadora de las observaciones realizadas por los órganos auditores; estatales o federales.

Las adquisiciones en la administración municipal no se realizan utilizando sistemas públicos que den a conocer las necesidades del gobierno, dado que el marco normativo no es lo suficientemente claro al respecto. Siendo importante de destacar que los instrumentos de planeación no contemplan una política en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público.

En materia de adquisiciones el área de oportunidad más importante es el establecimiento de una política en esta vertiente, que permita promover; la eficiencia en el gasto, el control y la transparencia.

### ***Gestión de programas y proyectos.***

En esta categoría es observable que el presupuesto de egresos, no define claramente entre el gasto programable y no programable, y los programas que son aprobados en el mismo, no son definidos de manera clara, ya que son expresados en base al área que lo ejecuta, no describiendo los bienes y servicios que otorga.

Dentro de la organización no se detectó la elaboración de estudios para la modificación de los programas presupuestarios, que incluyeran entre otros aspectos: la descripción del mismo, la justificación de objetivos, la población potencial y objetivo, y la relación con otros programas.

Otro aspecto importante, es que el gobierno municipal no realiza el cruce de padrón de beneficiarios para detectar duplicidad en la entrega de apoyos, teniendo alimentado este instrumento solo con los programas municipales.

Como parte de lo anterior es detectable que no todos los proyectos de inversión cuentan con evaluación ex ante, generalmente esta se realiza solo cuando los recursos provienen de gestiones realizadas antes la federación.

En esta vertiente de gestión se vuelve importante el papel del capital humano, por lo que es necesario el establecimiento del servicio civil de carrera en la administración municipal, además de mecanismo que permitan la detección de necesidades de capacitación y la requisición de las mismas, ya sea mediante cooperación con organismos públicos gubernamentales o educativos.

### ***Monitoreo y evaluación.***

En este aspecto es importante destacar que las principales áreas de oportunidad se encuentran en la elaboración de metodologías para diseñar y

publicar los indicadores de desempeño, así como la implementación de la matriz de indicadores de resultados por programas, designando a un área específica para el establecimiento de un sistemas que permita el seguimiento de los mismos.

Por otra parte se hace necesario el establecimiento legal de un programa de evaluaciones, que administrado por un área específica permita identificar las necesidades de evaluación, los procedimientos para realizar las mismas y publicación.

Es importante también que el gobierno municipal, realice convenios con instituciones públicas o privadas para la evaluación de ciertos programas presupuestarios. Siendo relevante que en los procedimientos que se establezcan, se considere el seguimiento a las recomendaciones que permitan realizar acciones correctivas a la planificación, implicando que los funcionarios encargados de los programas evaluados respondan formalmente a los hallazgos de las evaluaciones.

Para el correcto monitoreo y evaluación en la administración pública del gobierno municipal de Cárdenas, Tabasco, es necesario: elaborar lineamientos, reglamentos, manuales de procedimiento, capacitar al recurso humano e implementar herramientas tecnológicas.

Una parte importante dentro de la GpR es la transparencia, que se concibe como el medio que tiene la ciudadanía para dar seguimiento a las acciones del ente público, en el caso de la administración estudiada, se requiere la implementación de reglamentos municipales que permitan la publicación de: la información presupuestaria en un lenguaje ciudadano, calendario de ingresos y

egresos, los resultados de los indicadores de desempeño, los programas del Plan Municipal de Desarrollo, y los costos y calidad de los servicios ofrecidos.

Dentro de esta vertiente es importante incluir mecanismo de participaciones ciudadana en las diversas etapas del ciclo presupuestario, así como sistemas tecnológicos que permitan la georreferenciación de las obras públicas realizadas, y el seguimiento a todos los procesos de contratación.

## **Conclusiones**

La implementación de la Gestión para Resultados en las administraciones de los Gobiernos municipales, conlleva un proceso de adaptación de las estructuras organizativas e institucionales, donde la creación de documentos y la capacitación juegan un papel elemental para adquirir las capacidades requeridas.

En el caso del municipio como nivel de gobierno más débil dado su periodo constitucional de ejercicio, y las particularidades en sus procesos de gestión, se requieren de instrumentos normativos que permitan que los postulados y actividades, del Presupuestos basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño, se realicen más allá del periodo administrativo de tres años.

En la presente investigación se pudo constatar que en muchos aspectos de implementación del PbR y SED, se ha retrocedido como producto del cambio en la administración municipal, es por lo cual que se convierte en necesario establecer mecanismos como el servicio profesional de carrera, que permitan que el capital humano perdure en la institución sin importar el gobernante en turno.

De los aspectos mencionados los organizacionales, son los más débiles al cambio de gobierno, dado que las capacidades de la organización tienen

dependencia directa con los integrantes de la misma, esto ocasiona que al ausentarse el personal, se inicie de nueva cuenta el proceso para la adquisición de la capacidad organizacional.

En la gestión para resultados influyen diversos factores que son relevantes y que determinan la eficacia de los instrumentos que la conforman, es por lo cual, que es importancia relativa la voluntad política del órgano de gobierno, en el caso del municipio, del presidente municipal y el cabildo.

## Referencias

Banco de Desarrollo de America latina. (2012). *Finanzas públicas para el desarrollo:Fortaleciendo la conexión entre ingreso y gastos*. Bogota, Colombia: Corporación Andina de Fomento.

Banco Interamericano de Desarrollo. (1999). *¿De burocratas a gerentes? Las ciencias de la gestion aplicadas a la admnistracion del Estado*. Washington: Inter-American Development Bank.

BID-CLAD (Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2007). *Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el sector publico*. Washington: Banco Interamericano de desarrollo.

Castro, F. (2011). *Diseño de un indice de capacidad institucional para la efectividad del gasto Público*. USAIS-FEDESARROLLO.

Congreso de la Union. (06 de Mayo de 2015). *Ley de Planeacion*. Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de Camara de diputados: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/59\\_060515.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/59_060515.pdf)

Congreso de la Union. (30 de Diciembre de 2015). *Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria*. Recuperado el 15 de Marzo de 2016, de Camara de Diputados:

[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH\\_301215.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH_301215.pdf)

Congreso de la Union. (s.f.). *Camara de Diputados*. Recuperado el 15 de marzo de 2016, de Constitucion Politica de los Estados Unidos Mexicanos:

[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1\\_29ene16.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_29ene16.pdf)

Congreso de la Union. (s.f.). *Ley General de Contabilidad Gubernamental*. Recuperado el 15 de Marzo de 2016, de Camara de Diputados:

[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCG\\_301215.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCG_301215.pdf)

Consejo Estatal de Evaluacion . (2013). *Criterios para la revision, concertacion y validacion de la matriz de indicadores para resultados*. Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de

<http://cee.tabasco.gob.mx/sites/all/files/vol/cee.tabasco.gob.mx/fi/CRITERIOS%20PARA%20LA%20MATRIZ.pdf>

Crozier, M. &. (1990). *El Actor y el Sistema. Las Contradicciones de la acción colectiva*. Mexico: Crozier, M. & Friedberg, (1990) México. Editorial Patria, S. A. de C. V. Traducción de la obra en Francés L'acteur et le systeme. Les contraintes de l'action collective.

Directores de la Administración municipal de Cardenas, T. (08 de Agosto de 2016). Entrevista de implementación de la Gestión para Resultados en Municipios. (L. R. Ochoa, Entrevistador)

Fondo Monetario Internacional. (Marzo de 2002). *FMI*. Recuperado el 8 de Marzo de 2016, de FMI:

<https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2002/esl/031402s.htm>

- Friscione, D. P.-J. (s.f.). Presupuesto basado en resultados: origen y aplicación en México. Mexico, D.f, Mexico.
- García López, R., & García Moreno, M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- H. Ayuntamiento Constitucional del Municipio de Cardenas, Tabasco. (2 de Febrero de 2013). Bando de policía y buen gobierno. *Periodico oficial*, pág. 2.
- H. Congreso de la Unión. (2016). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Mexico, D.F.: Cámara de Diputados.
- H. Congreso del Estado de Tabasco. (14 de Mayo de 2013). *Ley de Planeación del Estado de Tabasco*. Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de Congreso del Estado de Tabasco: <http://documentos.congresotabasco.gob.mx/2014/orden1/OFICIALIA/leyes/Ley%20de%20Planeacion%20del%20Edo.pdf>
- H. Congreso del Estado de Tabasco. (5 de Mayo de 2014). *Ley de fiscalización superior del Estado de Tabasco*. Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de Congreso del Estado de Tabasco: <http://documentos.congresotabasco.gob.mx/2014/orden1/OFICIALIA/leyes/Ley%20de%20Fiscalizacion%20Superior%20del%20Estado%20de%20Tabasco.pdf>
- H. Congreso del Estado de Tabasco. (2014). *Ley orgánica de los municipios del Estado de Tabasco*. Villahermosa, Tabasco: Oficia Mayor.
- H. Congreso del Estado de Tabasco. (31 de Diciembre de 2015). *Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria del Estado de Tabasco y sus*

*Municipios*. Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de Congreso del Estado de Tabasco:  
<http://documentos.congresotabasco.gob.mx/2015/Ley%20de%20Presupuesto%20y%20Responsabilidad%20Hacendaria%20del%20Estado%20de%20Tabasco%20y%20sus%20Municipios.pdf>

IIEP-UNESCO (International Institute for Educational Planning-United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization). (2008). *Capacity Development in Educational Planning and Management for Achieving EFA. Documento interno de Trabajo*. Ch, Chile: Institucionalidad de los Ministerios de Educación. Los procesos de reforma educativa.

Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional. (2008). *Gestión Pública*. Asociación Civil Transparencia.

Kliksberg, B. (1997). *Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo*. Recuperado el 20 de Marzo de 2016, de <http://courseware.url.edu.gt/PROFASR/Docentes/Facultad%20de%20Ciencias%20Pol%C3%ADticas%20y%20Sociales/Gu%C3%ADa%20de%20Estudio%20Semipresencial%20Diagn%C3%B3stico%20y%20Participaci%C3%B3n%20Social%20I/Materiales%20adicionales%20de%20lectura/Repensando%20>

Maradona, G., Facet, T., Lara, M. I., & Serio, M. (2013). *Propuesta metodológica de Evaluación de impacto sobre la capacidad institucional: aplicada al programa para el fortalecimiento del sistema de información financiera territorial (fosit) de Colombia*. Colombia: BID (Banco Interamericano de Desarrollo).



- Ministerio de Economía y Finanzas Perú. (s.f.). *Ministerio de Economía y Finanzas Perú*. Recuperado el 11 de Abril de 2016, de Ministerio de Economía y Finanzas Perú:  
[http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=section&id=26&Itemid=100694](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=section&id=26&Itemid=100694)
- Powell, W. W. (2001). *El nuevo institucionalismo en el Análisis Organizacional*. México, D.F.: Fondo de Cultura economica.
- Restrepo de O, L., Estrada Mejia, S., & Lopez Duque, M. (2009). Administración moderna para organizaciones orientadas a resultados. *Scientia Et Technica*, 141-146.
- Rosas, et, al. (2015). Evaluación de la Adopción de la Gestión para Resultados en los Municipios de Tabasco, Mexico. En R. M. A.C., *El analisis Organizacional en Mexico y America Latina* (pág. 2538). Mexico, D.F.: HESS, S.A. de C.V.
- Secretaría de Hacienda y Credito Público. (2016). *Documento relativo al cumplimiento de las dispocisiones contenidad en el párrafo tercero del artículo 80 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental*. México.
- Secretaria de planeacion y finanzas. (2015). *manual de programación y presupuesto 2015*. Villahermosa: Gobierno del Estado de Tabasco.
- Tabasco, C. G. (08 de Agosto de 2016). Entrevista de implementacion de la Gestión para Resultados en Municipios. (L. R. Ochoa, Entrevistador)
- Uxó Gonzalez, J. (2016). *Expansión*. Recuperado el 11 de Abril de 2016, de Expansión: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/crecimiento-economico.html>



## **EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LAS ORGANIZACIONES**

Esta edición se terminó en Agosto de 2017

**Grupo Editorial HESS, S.A. de C.V.**

Manuel Gutiérrez Nájera No. 91,  
Col. Obrera, del. Cuauhtémoc, Ciudad de México  
C.P. 06800, Tel: (0155) 5761-2020

[www.notasfiscales.com.mx](http://www.notasfiscales.com.mx)

Las organizaciones son el resultado de la actividad del hombre racional que ha permitido su funcionamiento y prosperidad. Las organizaciones tienen una función básica en la sociedad, deben cumplir con su papel hacia el exterior con los clientes, y hacia el interior con sus recursos humanos y los propietarios, los cuales desarrollan actividades que deben estar orientadas a lograr un buen desempeño y con ello cumplir con sus objetivos, con el fin de mejorar su eficiencia económica y social, satisfaciendo las necesidades de todos.

Desde años atrás diversos teóricos se preocupaban por la eficacia y la eficiencia, por ejemplo, Frederick W. Taylor basaba su preocupación en aumentar la eficiencia en la producción y administración. En los primeros años del siglo XX se identifican también escritos de ingenieros como Harrington Emerson, Frank B. Gilbreth, Henry Gantt que trabajan también con la eficiencia como base de la operación y los salarios, además de la eficacia para realizar mejor su trabajo. Gantt le da más énfasis a la eficacia, pero basado principalmente en las personas que realizan el trabajo.

En las últimas décadas, se ha considerado que las organizaciones deben ser eficientes para alcanzar sus objetivos a través de la gente. Sin embargo, de la interacción que se da entre los individuos, los grupos y la organización surgen problemas que pueden generar comportamientos diversos que confluyen en desacuerdos y/o conflictos que repercuten en el desempeño. Es por ello, que para resolverlos es necesario evaluar la situación, que admita valorar acciones y resultados en relación a los objetivos esperados. Es a través del diagnóstico que se podrán detectar los obstáculos y de su reconocimiento lograr la eficiencia y la eficacia para generar cambios.

