



UVP

UNIVERSIDAD
DEL VALLE DE PUEBLA

TENDENCIAS EN GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

HELDER OSORIO MORANCHEL
MARÍA SÁNCHEZ LEZAMA
NORMA TORRES ROMERO
RODOLFO WALTER BERMÚDEZ

COORDINADORES

MIGUEL ÁNGEL HERNÁNDEZ RASCÓN
MARÍA DE JESÚS ESPINO GUEVARA
SALVADOR CERVANTES CAJICA

Tendencias en Gestión de las Organizaciones



Dirección de Investigación y Educación

Primera edición: 2022
(C) Universidad del Valle de Puebla
Calle 3 Sur 5759, colonia El Cerrito
C.P. 72440, Puebla, México
www.uvp.mx

Número de registro: ISBN 978-607-96218-4-1

Queda prohibida, sin autorización escrita del titular de los derechos, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento.

Hecho en México
Made in Mexico

Tendencias en Gestión de las Organizaciones

Helder Osorio Moranchel
María de Lourdes Sánchez Lezama
Rodolfo Walter Bermúdez Rendón
María Norma Torres Romero

AUTORES

Miguel Ángel Hernández Rascón
María de Jesús Espino Guevara
Salvador Cervantes Cajica

COORDINADORES

Puebla, México
2022

Universidad del Valle de Puebla

PRESIDENTE DE LA JUNTA DE GOBIERNO

Mtro. Jaime Illescas López

RECTORA

Dra. María Hortensia Irma Lozano e Islas

DIRECTORA GENERAL ACADÉMICA

Dra. María de Jesús Espino Guevara

DIRECTOR DE POSGRADOS, EDUCACIÓN CONTINUA, VIRTUAL Y ABIERTA

Mtro. Salvador Cervantes Cajica

COORDINADOR EDITORIAL Y PUBLICACIONES

Mtro. Miguel Ángel Hernández Rascón

EDITORAS RESPONSABLES

Mtra. Irma Higinia Illescas Lozano

Dra. María Hortensia Irma Lozano e Islas

DISEÑADORA GRÁFICA

Mtra. Gabriela Arias Limón

ÍNDICE

El estudio sobre gestión de las organizaciones: una introducción a la teoría y método

Helder Osorio Moranchel

Modelo de gestión de habilidades directivas para MiPyMes en el Municipio de Puebla

María de Lourdes Sánchez Lezama

Aplicación de encuestas e indicadores para comprender las dinámicas de capacitación por competencias a trabajadores de empresas que analizan gases automotrices contaminantes en el Estado/ciudad de Puebla

Rodolfo Walter Bermúdez Rendón

Design Thinking y Mindfulness: Integración de la Generación Millennial en la industria textil de Puebla

María Norma Torres Romero

Prólogo

La adopción de nuevas técnicas de gestión o enfoques estratégicos en las organizaciones conllevan una expectativa de mejorar el desempeño de una organización, no obstante, también implican un riesgo.

La gestión organizacional aborda el proceso de toma de decisiones en ambientes inciertos con información dispersa, pero con objetivos comunes (Radner, 1972). Por lo que las organizaciones deben modelizarse mediante un análisis administrativo, o proveniente de las ciencias administrativas, y gestionarse a través del diseño de mecanismos (Hurwicz, 1973).

Algunos teóricos en gestión de organizaciones (Mirrlees, 1975; Jensen y Meckling, 1976; Holmstrom, 1979; Mitnick, 2006; Burns, Quinn, Warren, y Oliveira, 2013), desde diferentes enfoques y perspectivas, han encaminado sus esfuerzos a determinar qué tipos de indicadores o cálculos deben utilizarse para medir el desempeño de los agentes en las organizaciones.

Podemos mencionar dos ejemplos de este tema clave. En primer lugar, las mediciones formales creadas y usadas para analizar el comportamiento administrativo que no está totalmente determinado por reglas o fórmulas -informal management- (Gibbons y Kaplan, 2015), es decir, el comportamiento de los ejecutivos al hacer uso de su experiencia (discreción y juicio).

En segundo lugar, está la búsqueda de métodos de investigación cualitativos para resolver problemas centrados en el factor humano (Datar y Bowler, 2016). Este tipo de problemas no estructurados, con datos ambiguos, en ambientes cambiantes y con sobrecarga de información precisan de profesionales para encontrar nuevas formas de encuadre a problemas discernibles y contar con herramientas que logren encontrar, recolectar y sintetizar grandes volúmenes de datos, además de ejercitar la creatividad e imaginación (Datar, Garvin y Cullen, 2010).

En este contexto, esta obra, que se presenta al lector como una compilación de trabajos académicos, pretende evidenciar la aplicación de la investigación científica en las ciencias administrativas. Las aportaciones escritas por egresados del programa de Doctorado en Alta Dirección (DAD) de la Universidad del Valle de Puebla son prueba de ello. De esta forma, se refuerza uno de los objetivos del perfil de egreso del programa mencionado: “El egresado del doctorado en alta dirección estará formado en el dominio de las bases científicas de la administración, será capaz de innovar y desarrollar propuestas científicas”.

Asimismo, de manera específica, las aportaciones de los egresados del DAD evidencian el proceso de identificación y diseño de las directrices de investigación y desarrollo en el ámbito de alta dirección y su aplicación en los objetivos de las organizaciones. Otro punto específico, es la relación entre un proyecto de investigación con la toma de decisiones y gestión estratégica de los recursos humanos en las organizaciones. En suma, se ejemplifica la injerencia de la profesionalización de la alta dirección en el desempeño de las organizaciones.

La estructura del presente libro contempla tres artículos. Cada uno escrito por un egresado del DAD. A continuación, se describe, brevemente, los contenidos de cada uno:

María de Lourdes Sánchez Lezama, en el artículo “Modelo de gestión de habilidades directivas de gerente de MiPyMEs del sector comercio del municipio de Puebla”, resalta la importancia de las habilidades directivas de las personas a cargo de las micro, pequeñas y medianas empresas en el sector terciario de comercio. Las empresas se pueden clasificar de acuerdo con tamaño de empleados con los cuales dispone. Dentro de esta clasificación, las llamadas MIPyMEs concentran la mayor cantidad de empleo en el país. No obstante, la esperanza de vida de estas organizaciones es breve. Una de las razones de este cese de actividades puede atribuirse al nivel de habilidades que poseen los gerentes de estas organizaciones que no están siendo explotadas a su máxima capacidad.

La autora elaboró un estudio donde se precisa la importancia de las habilidades interpersonales y de comunicación; diagnósticas y técnicas en los gerentes de dichas empresas. De la misma manera, el capítulo establece el impacto en las MiPyMEs, de la carencia de las habilidades conceptuales de las personas a cargo de estas organizaciones. El artículo concluye estableciendo la relación entre un mayor tamaño de las empresas con un mayor desarrollo de habilidades. De esta forma, María Lourdes Sánchez elabora un modelo de gestión de estas habilidades para la mejora de desempeño de las empresas en el sector comercio.

En el segundo artículo de esta obra, “Capacitación por competencias en empresas que analizan gases automotrices contaminantes en Puebla”, Rodolfo Walter Bermúdez Rendón aborda el papel que juega la capacitación basada en competencias en el desempeño de estas organizaciones. El autor realizó un análisis comparativo entre las características de los empleados de las empresas que analizan gases automotrices contaminantes y las pertenecientes a otros sectores en el estado de Puebla.

Entre los resultados más importantes hallados en el estudio se encuentran: una mayor cantidad de hombres, más que mujeres, laborando en estas organizaciones; un rango de edad promedio entre los 26 y 35 años de edad entre los empleados; un nivel escolar, medido por años de estudio, menor que el registrado en otras industrias; se identificó una preferencia mayor en capacitación en actividades operativas, y; un esquema de cumplimiento por objetivo en las actividades laborales, lo cual permite una mayor eficiencia en su desempeño.

De esta forma, la investigación de Bermúdez Rendón logra describir y correlacionar la capacitación de los empleados con su desempeño y su relación con el funcionamiento de las empresas que analizan gases automotrices contaminantes. Esto devela una de las aplicaciones de los métodos cuantitativos para analizar y comprender la apropiación y provecho del aprendizaje de las personas para mejorar el desempeño de las organizaciones.

El tercer artículo de esta obra intitulado “Maridaje entre las técnicas posmodernistas y los Millennials en la industria”, de María Norma Torres Romero, aborda la utilización de algunas técnicas, como Design Thinking y Mindfulness, para atraer, desarrollar y retener el talento de empleados en la organización. Torres Romero se enfoca en las técnicas posmodernistas que pueden ser aplicadas a personas pertenecientes a la generación Millennial. Dicho estudio aborda la forma en que se pueden aplicar estas técnicas en la industria textil tradicional como una forma de obtener una ventaja competitiva. La autora nos muestra los resultados de su estudio sobre cómo la aplicación de estas técnicas permitió obtener manuales de procesos y un plan de trabajo conducente a la certificación gubernamental de organizaciones en la industria textil del estado de Puebla.

Con la obra *Tendencia en Gestión de las Organizaciones*, la Universidad del Valle de Puebla atiende los tres pilares de su Modelo Educativo Tlamatini, el constructivismo, como forma de aprender del individuo; paradigma humanista, al respetar y priorizar el valor del ser humano y el enfoque por competencias, al desarrollo de éstas por parte de sus estudiantes y egresados.

Helder Osorio Moranchel
Coordinador de Investigación
Universidad del Valle de Puebla
Enero 2020

El estudio sobre gestión de las organizaciones: una introducción a la teoría y método

Helder Osorio Moranchel ¹

Resumen

El análisis de las organizaciones está en un resurgimiento gracias a una mayor rigurosidad en el método y un cada vez más creciente andamiaje teórico soportado por aportes de otras disciplinas, tanto sociales como provenientes de las ciencias exactas.

En este capítulo, que servirá de introducción a los que siguen sobre aplicaciones de los métodos mencionados, se revisará de manera sucinta los principales postulados teórico y métodos para entender el estudio de la gestión de las organizaciones.

Este trabajo está dividido en las siguientes secciones: en la primera, se dará una introducción y breve repaso a las pesquisas de las organizaciones y la forma en que se volvió un tema de la agenda de investigación. En segundo lugar, se abordarán los principales postulados y bloques de construcción que sirven de fundamentos teóricos para el estudio de las organizaciones. En tercer lugar, se repasará sobre algunas de los principales métodos por utilizar en el análisis organizacional. Finalmente, se enuncian algunos retos y aplicaciones.

I. Introducción

El estudio de las organizaciones ha intrigado a grandes pensadores sociales (Adam Smith, Ronald H. Coase, Frank Knight, Herbert Simon, entre otros). Con la conformación de las ciencias económico-administrativas, el estudio de las organizaciones se

¹Maestro en Economía, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Docente y Coordinador de Investigación de la Universidad del Valle de Puebla. Correo electrónico: helder.osorio@uvp.edu.mx

ha visto enriquecido por una perspectiva de la lógica y métodos económicos. Para abordar la problemática de las organizaciones, se debe considerar tres aspectos (Gibbons y Roberts, 2015); primero, se debe preguntar sobre la naturaleza de esta, es decir, cuáles son los objetivos, límites y características de las organizaciones. Segundo, el desempeño de las organizaciones, es decir, cómo medirlo o cuantificarlo, de qué forma compararlo. Tercero, su diseño o gobierno, en otras palabras, la forma de organización o arquitectura al interior de una organización. Un cuarto elemento puede ser la relación entre estos dos últimos, es decir, en qué forma corresponde el diseño de una organización con su desempeño.

A lo largo de la historia ha habido investigadores que han analizado a las organizaciones. Desde diferentes perspectivas y con diferentes propósitos han aportado, aunque de manera indirecta, a la conformación de un cuerpo teórico, relativamente, coherente sobre el estudio de las organizaciones. Aunque se sigue construyendo una teoría y métodos propios.

Adam Smith (1776), padre de la economía, a finales del siglo XVIII se preguntaba sobre los desafíos en la división del trabajo o el capital en las organizaciones, algo que debía atenderse o preverse. Las partes pueden tener objetivos diferentes o encontrados, lo que puede implicar un desafío para la organización de las empresas.

La forma de organizar las empresas también ha sido un tema recurrente en los investigadores, Kenneth Arrow (1974) argumentó que la forma de asignar los recursos dentro de este tipo de organizaciones se realizar por formas diferentes de las de mercado, es decir, a través de los precios de mercado.

En ese sentido, existen dos posturas sobre la forma en cómo considerar a las organizaciones. Por un lado, una postura afirma que las organizaciones deben ser vistas como un resultado de la jerarquía guiada por la autoridad (Simon, 1951, March y Simon, 1958; Penrose, 1959; Chandler, 1962, 1977). Por otro lado, otra postura establece que se les debe considerar como una estructura social formada por una serie de contratos (Alchian y Demsetz, 1972). En este sentido, se han realizado estudios sobre la importancia de los contratos y su importancia en las organizaciones (Williamson, 1975).

De esta forma, los estudios de las organizaciones se han nutrido de varias disciplinas y autores, algunos de los cuales serán abordados en este curso. Entre las disciplinas, podemos encontrar la gestión de los recursos humanos, la organización industrial, negocios internacionales, psicología social, sociología de las organizaciones, derecho y ciencia política, por mencionar algunas. Asimismo, temáticas de las ciencias administrativas que son un recurrente insumo en este tipo de estudios son las finanzas corporativas, contabilidad de gestión (management accounting), mercadeo, estrategias organizativas, entre otras.

II. Raíces Teóricas

La teoría o teorías de la organización se han aglutinado alrededor de tres fundamentos teóricos, principalmente. La teoría de los incentivos, los derechos de propiedad y costos de transacción han confluído por los estudiosos de las organizaciones para comprender de mejor manera la naturaleza y formas de gestión de las organizaciones.

Entre estas tres teorías, existen diferencias epistemológicas y de agendas de investigación, no obstante, no son excluyentes unas de otras por lo que se pueden ver como elementos complementarios para profundizar en los diferentes aspectos que rodean la gestión organizacional.

II.1 Teoría de los incentivos

¿Qué papel juegan los incentivos en una organización? Al hablar de incentivos, ¿debemos considerar aquellos no-monetarios? Es decir, el desempeño de las organizaciones está relacionado con la motivación de las personas que las conforman, ¿cuál es la mejor manera de incrementar esa motivación?

La gestión de las organizaciones debe responder las interrogantes sobre la coordinación de esfuerzos y la toma de decisiones, así como, la motivación de las personas para desempeñar estas tareas (Gibbons y Roberts, 2013).

En este sentido, hay actividades sociales, en específico, algunas transacciones de tipo económico, que no se realizan por el mecanismo de mercado, por lo que deben ser resueltas al interior de las empresas. Al respecto, Ronald H. Coase (1937) aseveró que en aquellas actividades donde el mercado no es eficiente, las empresas pueden prosperar.

La psicología, sociología ya han establecido el papel que pueden jugar la motivación intrínseca, el altruismo, la reciprocidad, el intercambio de presentes, el estatus, la imagen de sí mismo o la auto-justificación como elementos que pueden alimentar los incentivos de los individuos para realizar alguna actividad dentro de las organizaciones.

Bénabou y Tirole (2006) mencionan que el comportamiento del ser humano al realizar alguna tarea está motivado por tres fuerzas: motivación intrínseca, extrínseca y su reputación.

En un experimento llevado a cabo por Deci (1975), a dos grupos de personas se les asignó realizar una tarea. Aquel grupo que no recibió paga por la tarea, realizada en su tiempo libre mostró un desempeño mejor y un mayor interés en la actividad que el otro grupo al cual se le retribuyó un pago por realizarla. Esto quiere decir que, en ciertas ocasiones, ¿la motivación intrínseca por realizar una tarea interesante puede ser un mejor incentivo que el pago monetario? Al parecer sí.

Cabe destacar que en la literatura especializada sobre la motivación se tiene varios experimentos con resultados diferenciados. Los incentivos dependen del contexto en que se apliquen, por lo que el diseño de estos en las organizaciones es un tema por explorar en el futuro. Por tanto, el meollo sobre la gestión de una organización, con intereses individuales diferenciados es la correspondencia entre los intereses de la organización con la de sus integrantes (Gibbons y Roberts, 2013). Una forma de realizar esta alineación es posible mediante la motivación.

La teoría de la agencia o problema del agente-principal, aborda el problema que puede surgir, por ejemplo, entre el dueño o accionistas de una empresa (principal) y aquellas personas que se les delegan responsabilidades, como el gerente o empleados (agente). Entre estos dos agentes existe un diferencial de información (y de intereses), lo que puede provocar, que entre ellos

no exista esa concordancia entre sus intereses (Jensen y Meckling, 1976). Este posible conflicto entre las partes de una organización fueron una preocupación para A. Smith (1776) en su obra “La riqueza de las Naciones”, aunque él le denominó un riesgo moral (moral hazard). Como podemos darnos cuenta, es un problema o riesgo bastante común y ubicuo en las organizaciones y la acción colectiva.

En este sentido, una de las formas que trata de solventar este problema de agente-principal son los contratos. Con estos se busca disminuir la incertidumbre del principal sobre las acciones del agente, a través de una recompensa. En muchos de los casos esta recompensa es monetaria, no obstante, la literatura reporta otros tipos de recompensas, como las mencionadas en el apartado anterior. También, la literatura especializada ha reportado la necesidad de considerar diferentes arreglos entre las partes pueden otorgar un resultado diferenciado (Holmström y Milgrom, 1987).

Los contratos no sólo se pueden establecer entre las partes de una organización, sino también, entre las mismas organizaciones. De la misma manera, los contratos tratan de brindar certidumbre a las partes sobre el comportamiento de lo que hará su contraparte en el futuro (aunque no siempre se ataña a lo estipulado en estos).

Los contratos, entre personas u organizaciones, desde esta perspectiva, sirven para disminuir la incertidumbre sobre las acciones futuras de las partes. Cada parte puede anticipar las acciones y resultados de la actividad que provocó el establecimiento del contrato. El problema del principal-agente se origina por una diferencial de información, también llamada información asimétrica. Los contratos tratan de que esa diferencia se reduzca o se establezcan los términos sobre esa diferencia, así como, las consecuencias sobre si se presenta algún posible desacuerdo.

II.2 Derechos de propiedad

El estudio de los derechos de propiedad es importante para la comprensión de las organizaciones ya que la determinación de los derechos de propiedad determina la asignación de los recursos y, esto a su vez, influye los incentivos entre las personas que forman parte de una organización (Segal y Whinston, 2013).

La propiedad sobre algún recurso o activo dan la posibilidad de que el propietario ejerza tres derechos: aquel sobre el uso de este, sobre los usufructos o derivados de este recurso y la posibilidad de transferir los derechos de este a un tercero.

Cabe aclarar que estos derechos pueden no estar siempre concentrados en alguna persona u organización (incluso se pueden considerar otros derechos), la propiedad de un recurso puede estar segmentada en varios derechos y, por ende, en varias personas, también. Para un análisis más detallado sobre esto se puede consultar los textos de Ostrom y Hess (2007). Para el caso de las organizaciones, los derechos de propiedad pueden considerarse como contratos simples sobre los recursos entre las partes que las integran (Grossman y Hart, 1986). Por lo que dichos derechos deben distribuirse de manera eficiente para que una organización puede desempeñarse de la mejor manera.

En este tenor, Grossman y Hart (1986) notaron que estos derechos eran incompletos, que los derechos conferían derechos residuales de control a los propietarios de un recurso. Es decir, derechos para completar los términos sobre uso, usufructo o transferencia de los recursos. Los contratos se pueden hacer más completos, para tratar de contemplar todas las posibilidades de resolución de propiedad sobre los recursos o sus implicaciones (externalidades). No obstante, esta posibilidad requiere un grado de complejidad en los contratos que los dejaría en un plano poco eficiente para su elaboración o implementación.

Algunas de aquellos efectos fuera de los derechos de propiedad pueden ser las externalidades, positivas o negativas. En este caso ¿A quién pertenecen éstas?, puede ser una pregunta relevante para identificar la relación entre el desempeño de las organizaciones y los derechos de propiedad.

En general, se dividen estas externalidades en positivas y negativas. Las negativas tienen un efecto adverso, como puede ser la contaminación. En el caso de las externalidades positivas estos pueden nuevos productos o procesos derivados de un proceso de investigación. En ambos casos, los derechos de propiedad sobre ellos no siempre son claros. ¿Quién debe pagar por la contaminación de un río a las afueras de una empresa textil? o ¿A quién pertenecen los ingresos por un desarrollo tecnológico, no

previsto, desprendido de las actividades de una empresa?

La asignación de estos derechos conlleva costos e incertidumbre a las organizaciones y los agentes involucrados. Por lo que, también, se ve inmiscuido el tema de la eficiencia en la organización. En ese sentido, la clarificación de los derechos de propiedad sobre activos o recursos son un tema central cuando algún comportamiento en la organización puede generar externalidades (Demsetz, 1967). Un ejemplo paradigmático sobre la importancia de los derechos de propiedad sobre el manejo eficiente y sostenible de un recurso es el dilema de los comunes. En este caso, se puede dirigir su manejo o gobierno a una tragedia (Hardin, 1968) o una comedia sobre este. Para un estudio sobre cómo diferentes organizaciones, alrededor del mundo, han salvado la tragedia de los comunes se puede consultar la obra de Elinor Ostrom (1990).

La claridad en la asignación de los derechos de propiedad puede reducir la incertidumbre sobre las externalidades de las actividades de las organizaciones; a su vez, redirigir los incentivos entre los integrantes de una organización y mejorar su eficiencia. Estos derechos de propiedad pueden moldear los límites de las organizaciones (Grossman y Hart, 1986; Hart y Moore, 1990). En ese sentido, los derechos de propiedad sobre efectos no previstos o no identificados por estos derechos, los títulos de las acciones de una empresa, por mencionar algunos derechos de propiedad intelectual, permanecen como elementos a estudiar para lograr una comprensión más completa de las organizaciones.

La gestión de las organizaciones debe incluir la interrelación de los incentivos, los derechos de propiedad, la información e incertidumbre para determinar, de una manera más precisa, el desempeño particular y general de las organizaciones.

II.3 Costos de transacción

En las transacciones de mercado o dentro de las organizaciones, casi siempre, se incurre en costos para llevar a cabo el intercambio. En pocos casos, los mercados funcionan con mínimos costos alrededor de un intercambio. Esta situación ha sido estudiada por numerosos teóricos (Commons 1932; Coase, 1937, 1960;

Hayek, 1945; Simon, 1951; Arrow, 1969).

El estudio de los costos de transacción es sumamente importante en la comprensión del papel que tienen las organizaciones dentro de la sociedad. Las organizaciones pueden ser más eficientes que los mercados dependiendo de los costos de transacción (Coase, 1937, Gibbons y Roberts, 2013). El problema de coordinación de la producción, en ciertas circunstancias puede ser resuelto, en cierta medida, por las organizaciones.

Bajo esta óptica, primero, el reconocimiento y, segundo, el estudio de los costos de transacción, son dos aspectos elementales para la comprensión de las funciones de una organización. La inclusión de unos costos de transacción positivos, por lo menos, tiene tres implicaciones (Fischer, 1977). Primero, la apertura de la “caja negra” al análisis de la forma sobre la organización del mercado y las organizaciones, (y por supuesto, de sus implicaciones en la eficiencia); esto mismo, abre todo un campo y desafíos para el análisis social y de gestión. Segundo, los costos de transacción ofrecen un elemento por considerar para el diseño de una organización, es decir, se convierte en un elemento a considerar para determinar la gestión en una empresa. Tercero, la literatura de la gestión de las organizaciones debe trabajar en la elaboración de un marco de trabajo conceptual para abordar las predicciones de estos costos sobre la organización, así como su comparación empírica.

La teoría de los costos de transacción (Buchanan, 1975) examina toda actividad económica a través de un enfoque de los contratos, en vez de considerarlo como un dilema de elección. Bajo esta perspectiva, la empresa no es vista como un ente que recibe materia prima y produce mercancías, mediante un arreglo tecnológico (cual sea que sea este). Por lo que el desempeño de la empresa u organización, en general, se puede diseñar a partir de los contratos (Coase, 1960; Arrow, 1969). Al presentarse algún cambio, cualquiera que sea este, las personas u organizaciones deben adaptarse a estas nuevas condiciones. Según la literatura especializada, pueden existir dos formas para hacer esto. Por un lado, siguiendo la tradición de Hayek (1945), los agentes se adaptarán siguiendo un comportamiento autónomo y espontáneo, siguiendo las señales que pueden derivarse de los

precios (de mercado). No obstante, existe otra forma de coordinar una adaptación, a través de la administración, es decir, un arreglo jerárquico “consciente, deliberado, dirigido” (Barnard (1938, 4). ¿Qué tipo de orden (mercado o jerárquico) es más conveniente? Esta respuesta debe darse a través de un enfoque de eficiencia. En otras palabras, qué tan eficiente puede resultar uno y otro, al tratar de reducir los costos de transacción.

Uno de los teóricos sobre los costos de transacción más destacados de los últimos años es Oliver Williamson (1971, 1975, 1985, 1991). El aporte de este autor se ha enfocado en tres aspectos: primero, considerar a los costos de transacción como unidad de análisis y elemento clave para realizar análisis (de las organizaciones). Segundo, existen diferentes modos de gobierno sobre estas transacciones. Tercero, como consecuencia de los dos anteriores, se establece una hipótesis, diferentes tipos de transacción son más eficientes bajo, también, diferentes formas de gestión o gobierno.

La teoría de los costos de transacción (Tadelis y Williamson, 2013), provee, por lo menos seis puntos medulares al estudio de la gestión de las organizaciones. Primero, cambia la perspectiva ortodoxa, de considerar a la empresa como una organización que depende de los precios; a una perspectiva de considerar una organización mediante el enfoque de los contratos. Segundo, en lugar analizar los agregados económicos, como demanda, oferta, precios y cantidad, la Teoría de los Costos de Transacción se enfoca en los costos y la organización de estos. Tercero, la empresa no está determinada por cuestiones tecnológicas (función de producción), sino en términos contractuales. Cuarto, un microanálisis de los costos de transacción y sus estructuras de gobierno proporciona un marco de análisis rico en detalles e implicaciones para las organizaciones. Quinto, el estudio de los costos de transacción no va en discordancia de análisis empírico sobre las organizaciones, esta situación abre un abanico amplio de posibilidades de investigación y contrastación entre casos de estudios. Sexto, este tipo de análisis no sólo tiene aplicaciones en el ámbito interno de las organizaciones, sino también puede aplicarse para estudios sociales o económicos fuera de las organizaciones, es decir, a nivel sistémico.

III. Métodos para el estudio de las organizaciones

Una vez que hemos abordado los elementos teóricos de la gestión de las organizaciones, ahora pasaremos a mencionar tres métodos o herramientas con las cuales se pueden profundizar las pesquisas sobre el desempeño y composición de las organizaciones.

Estos métodos, al igual que en los postulados teóricos, no han logrado conformar una unidad o síntesis. Por el contrario, difieren entre ellas en su abordaje metodológico. No obstante, el investigador ávido de profundizar sus conocimientos en la gestión puede hacer uso de uno o varios de estos métodos. En este sentido, los experimentos en las organizaciones, los estudios de caso (o casos paradigmáticos) y la estadística aplicada a los procesos internos de la organización pueden ser complementarios al retomar perspectivas y énfasis distintos dentro de las organizaciones.

III.1 Experimentos

La psicología y sociología (Triplett, 1898, Taylor, 1911; Mayo, 1933), como dos áreas del conocimiento relacionadas con la gestión de las organizaciones, han utilizado la experimentación como un medio para la obtención de información experimental de manera permanente y amplia en su praxis metodológica.

La posibilidad de tener un ambiente controlado, en donde controlar variables y observar los resultados, ofrece un elemento fundamental para el soporte de los postulados teóricos. Asimismo, ofrece la posibilidad de contrastar resultados y buscar alternativas de acción o diseño dentro de las organizaciones. Es decir, los experimentos ofrecen ventajas teóricas, por su contrastación y, por ventajas metodológicas, por su información y aplicabilidad.

2.1.1 En laboratorio

Algunos de los primeros en observar las implicaciones y ventajas de este método fueron Guetzkow y Simon (1955) March y Simon (1958), aunque también se puede mencionar a Bavelas y Barrett (1951), Leavitt (1951). Aunque otros autores han retomado y alimentado esta veta de investigación sobre las organizaciones,

con trabajos recientes.

En ese sentido, Camerer y Weber (2013) nos ofrecen una definición de experimento:

En un experimento organizacional, dos o más sujetos se acoplan en una empresa productiva (a menudo un modelo altamente reducido de una organización más compleja) donde el impacto de la estructura de la organización e incentivos sobre productividad, a través de las características y elecciones de los sujetos, son las variables centrales de interés (p. 213)

Los experimentos organizacionales se han centrado en, por lo menos cuatro temáticas (Camerer y Weber, 2013): 1) Incentivos y esfuerzo, 2) esfuerzo voluntarios y reciprocidad, 3) coordinación y 4) liderazgo y jerarquía.

Uno de los temas que más se ha estudiado y probado, en los experimentos organizacionales, son las relaciones que guardan los incentivos y el esfuerzo de los trabajadores en una empresa. Estas relaciones no siempre son las mismas o unidireccionales, es decir, algunas veces esta relación puede resultar contraintuitiva.

Un ejemplo de esto es el experimento de Camerer (1997) en el que se pudo observar que un incremento en el salario no siempre corresponderá una subida en la oferta de trabajo o disposición de trabajar. Otro experimento similar de Fehr y Goette (2007), con mensajeros ciclistas, tuvo resultados similares. Otro tipo de experimentos tratan de representar las condiciones de competencia al interior de las organizaciones. Estas condiciones de competencia pueden asemejarse a un torneo para conseguir alguna recompensa como un ascenso.

Otros autores condujeron un experimento en el que la información podía variar, es decir, el grado de incertidumbre sobre el desempeño del contrincante podía influir el desempeño del trabajador estudiado, es decir, generar una mayor o menor promedio y/o varianza en su desempeño (Bull et al, 1987). Otro experimento parecido (Carpenter et al, 2010) introdujo un elemento de sabotaje entre los competidores, es decir, un competidor podía actuar como oportunista y evaluar el trabajo de otro. La productividad disminuye con sabotaje y si la evaluación se hace por un par aún más.

Por otro lado, otros experimentados han abonado en que no siempre un mayor esfuerzo implica una mejora en el desempeño. A este respecto Camerer (1998) y Ariely (2009), por ejemplo, han demostrado esta situación. En el caso de Camerer (1998) con jugadores profesionales de baloncesto, mediante sus intentos de tiros de tres puntos y Ariely et al (2009) con algunos juegos físicos. En ambos casos, las personas al someterlos a un tipo de presión, incrementaron su esfuerzo para realizar la tarea asignada, no obstante, esto provocó un descenso en su desempeño. Al parecer, esto se debió a un incremento en el nerviosismo o “bloqueo”, lo que provocó una disminución en su desempeño (Ariely et al 2009).

Los experimentos en laboratorio o en las organizaciones tienen un costo de oportunidad diferente. Los llevados a cabo en el laboratorio, los investigadores poseen un mayor control en los individuos participantes y las variables a tratar. No obstante, la información y situaciones observadas in situ pueden aportar mayores datos o detonar preguntas más interesantes para analizar dentro de las organizaciones. En ambos casos la comunicación entre los resultados o hallazgos de los resultados y la teoría sobre la gestión de las organizaciones debe ser continua y productiva. En este sentido, las investigaciones sobre la gestión de las organizaciones deben estar estrechamente ligadas a este tipo de estudios o, en su caso, al método recientemente expuesto. Al aplicar los experimentos se deben prestar atención a los siguientes cuatro elementos (Camerer y Weber, 2013): 1) mantener un control sobre las condiciones y arreglo del experimento, 2) validez interna (exista una relación fehaciente entre los elementos estudiados en el experimento), 3) integridad estadística (independencia estadística entre las observaciones), 4) los hallazgos sean generalizables, es decir, exista una conmensurabilidad con otros experimentos similares, replicabilidad.

III.2 Estudios de casos paradigmáticos

En la literatura sobre las organizaciones se tienen algunos estudios de caso que son considerados paradigmáticos o clásicos para el

análisis de la gestión y sus implicaciones. Entre ellos se pueden mencionar la fábrica de alfileres de Adam Smith, el faro de Coase, el mercado de automóviles usados de Akerlof o la historia de la adquisición de la compañía Fisher Body por General Motors (Klein et al, 1978).

Los estudios de caso o de muestra pequeña ($n < 30$) presentan retos para la validez estadística y al tratar de generalizar sus hallazgos (Poteete, Janssen, y Ostrom, 2010). No obstante, este tipo de estudios aporta una cantidad importante de información, rica en detalles y posibilita la inclusión de nuevos temas a la agenda de investigación. Generalmente, este tipo de estudios son análisis detallados, que contemplan información cualitativa, evidencia anecdótica y, en alguna medida, información cuantitativa de un aspecto particular del fenómeno abordado (Baker y Gil, 2013).

III. 3 Estadística aplicada a proceso internos

Los estudios de caso son sólo una forma de realizar investigaciones dentro de las organizaciones. También existe la posibilidad de obtener resultados con información cuantitativa y/o a través de métodos estadísticos mayormente utilizados por otras áreas de conocimiento.

La disposición de las diversas tecnologías digitales por parte de los gestores de las organizaciones provee una fuente fresca y abundante de datos sobre los procesos y personas que conforman las organizaciones. Este tipo de información abunda en el estudio de la gestión de las organizaciones. No obstante, esta disposición de información no es suficiente para una toma de decisión eficiente en la organización. Una segunda parte del proceso de toma de decisiones o diseño de una organización tendrá que versar sobre su procesamiento y análisis. En este sentido, dada la naturaleza de los datos provenientes de las acciones y resultados de las personas que conforman una organización, se puede medir o contrastar la relación que guardan con las medidas tomadas para la gestión de una organización. Asimismo, los hallazgos estadísticos robustos pueden soportar o mejorar la teoría de las organizaciones (Ichniowski y Shaw, 2013).

Ichniowski y Shaw (2013) nos proponen analizar o realizar estudios estadísticos con datos provenientes del interior de las organizaciones con los siguientes pasos:

- 1) Descripción del proceso de producción y determinación de la muestra (diseño estadístico-metodológico)
- 2) Caracterización de las prácticas de gestión de la organización (elección de la variable independiente del estudio)
- 3) Reporte sobre los resultados básicos de la adopción de la práctica y el cambio en el desempeño de la organización (Estudio de estadística descriptiva)
- 4) Informe sobre los resultados y determinación de la relación entre las prácticas de gestión y el desempeño de la organización, es decir, si existe alguna relación (causal, correlación) (Pruebas estadísticas estandarizadas).

El círculo de este proceso se puede cerrar con un plan de acción o intervención donde se materialice la toma de decisiones.

IV Retos y aplicaciones

Tanto los estudios de caso o de muestra pequeña ($n < 30$) como aquellos donde se tenga una cantidad considerable de información estadística o de muestra grande ($n > 30$) presentan ventajas y desventajas en el estudio de la gestión de las organizaciones.

Las decisiones de cómo investigar pueden obedecer a la disponibilidad de información, tiempo o medios para realizarlo. No obstante, en la medida de lo posible se puede realizar investigación con múltiples métodos. Es decir, reconocer la validez de los resultados provenientes de investigaciones con enfoque cualitativo o cuantitativo. La conjunción coherente de ambos enfoques robustece la investigación (Poteete, Janssen y Ostrom, 2010).

Los estudios de caso como los métodos estadísticos se pueden considerar más que sustitutos, como métodos complementarios. En ambos casos, se puede considerar que se siguen tres objetivos básicos (Ichniowski y Shaw, 2013):

1) Incrementar la rigurosidad de los estudios de la gestión de las organizaciones, incorporando técnicas y métodos de investigación con rigor científico. Este objetivo apunta sobre el incremento del conocimiento de la organización

2) Identificar, de manera más fehaciente, los elementos clave de la gestión. Este objetivo apunta a señalar las relaciones causales dentro de las organizaciones.

3) Utilizar estas herramientas para alcanzar los objetivos de las organizaciones. Este objetivo se centra en un aspecto práctico de los tomadores de decisiones o diseñadores de las organizaciones.

En cuanto a las fuentes de información, estas dependerán del método utilizado. Para los experimentos, cambia en demasía si estos se llevan a cabo en “laboratorio”, lo que significará que estos experimentos son llevados a cabo por investigadores académicos, por lo que los sujetos participantes, en su mayoría, son estudiantes de nivel superior.

Por otro lado, para los experimentos in situ, los participantes pueden ser los mismos trabajadores sometidos a un dilema o tarea diferente a sus actividades habituales, aunque también se pueden implementar cambios en la gestión de las organizaciones y observar los cambios en las personas. En este último ejemplo, los investigadores tendrán un control limitado de las variables y sujetos, no obstante, se puede tener una mayor cantidad de información.

Para algunos casos, la información se obtiene de primera mano o se “construye” como parte de la investigación. Por lo que un elemento importante es la elaboración del instrumento por el cual se recabará la información. Para otros, el diseño metodológico del experimento es la parte medular.

Cada método tiene sus propias limitaciones. Los experimentos organizacionales, por su naturaleza, tratan de enfocarse en pocas

variables que son controlables por el investigador. Esta situación puede tener algunos inconvenientes o limitaciones al tratar de transpolar esos resultados a un ambiente real, con más variables en juego.

Los resultados entre los experimentos in situ o en laboratorio pueden presentar diferentes resultados, debido a los participantes y su grado de implicación o realismo (Cardenas, 2003). En los estudios de caso o de muestra pequeña, los hallazgos deben considerarse con cierta cautela al realizar comparativos con otros casos o al tratar de generalizar sus conclusiones (Poteete, Janssen y Ostrom, 2010). La utilización de múltiples métodos en una investigación puede ofrecer fortaleza a sus hallazgos. No obstante, también debe reconocerse que esto implica un grado mayor de complejidad mayor en su diseño metodológico, así como la necesidad de experiencia del investigador y los recursos y tiempo que deben implicarse para concluir con el proyecto.

Referencias:

- Alchian, A. & Demsetz, H. (1972). "Production, Information Costs, and Economic Organization." *American Economic Review* 62: 316–325.
- Ariely, D., Gneezy U., Loewenstein G. & Mazar N. (2009). "Large Stakes and Big Mistakes." *Review of Economic Studies* 76: 451–469.
- Arrow, K. (1974). *The Limits of Organization*. New York: W. W. Norton.
- . (1969). "The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Nonmarket Allocation," in *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System*, volume 1, U.S. Joint Economic Committee, 91st Congress, 1st session. Washington, DC: U.S. Government Printing Office, pp. 39–73.
- Baker, G. P. & Gil, R. (2013). *Clinical Papers in Organizational Economics*. En Gibbons, R. & Roberts, J. (2013). *The Handbook of Organizational Economics*, Arizona, Estados Unidos: Princeton Editorial Associates Inc.
- Bavelas, A. & Barrett, D. (1951). "An Experimental Approach to

- Organizational Communication.” *Personnel* 27: 367–371.
- Bénabou, R. & Tirole, J. (2006). “Incentives and Prosocial Behavior.” *American Economic Review* 96: 1652–1678.
- Buchanan, J. (1975). “A Contractarian Paradigm for Applying Economic Theory.” *American Economic Review* 65: 225–230.
- Bull, Clive, Andrew Schotter & Keith Weigelt. (1987). “Tournaments and Piece Rates: An Experimental Study.” *Journal of Political Economy* 95: 1–33.
- Camerer, C. F. & Weber, R. A. (2013). *Experimental Organizational Economics*. En Gibbons, R. & Roberts, J. (2013). *The Handbook of Organizational Economics*, Arizona, Estados Unidos: Princeton Editorial Associates Inc.
- Camerer, C. F. (1998). “Behavioral Economics and Non rational Organizational Decision Making,” in J. Halpern and R. Stern (eds.), *Debating Rationality: Nonrational Aspects of Organizational Decision Making*. Ithaca, NY: ILR Press, pp. 53–77.
- Cardenas, J. C. (2003). *Real Wealth and Experimental Cooperation: Evidence from Field Experiments*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/5022896_Real_Wealth_and_Experimental_Cooperation_Evidence_from_Field_Experiments
- Carpenter, J., Matthews P. H., & Schirm J. (2010). “Tournaments and Office Politics: Evidence from a Real Effort Experiment.” *American Economic Review* 100: 504–517.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Coase, H. (1937). “The Nature of the Firm.” *Economica* 4: 386–405.
- . (1960). “The Problem of Social Cost.” *Journal of Law and Economics* 3: 1–44.
- . (1977). *The Visible Hand*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Commons, J. R. (1932). “The Problem of Correlating Law, Economics, and Ethics.” *Wisconsin Law Review* 8: 3–26.
- Deci, L. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum.
- Deci, L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). “A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation.” *Psychological Bulletin* 125: 627–668.
- Demsetz, H. (1967). “Toward a Theory of Property Rights.” *American Economic Review* 57: 347–359.

- Fehr, E. & Goette L. (2007). "Do Workers Work More If Wages Are High? Evidence from a Randomized Field Experiment." *American Economic Review* 97: 298–317.
- Fischer, S. (1977). "Long-Term Contracting, Sticky Prices, and Monetary Policy: Comment." *Journal of Monetary Economics* 3: 317–324.
- Gibbons, R. (2005). Four formal(izable) theories of the firm? Massachusetts:Sloan School of Management
- Gibbons, R. & Roberts, J. (2013). *The Handbook of Organizational Economics*, Arizona, Estados Unidos:Princeton Editorial Associates Inc.
- Guetzkow, H. & Simon H. A. (1955). "The Impact of Certain Nets upon Organization and Performance in Task-Oriented Groups." *Management Science* 1: 233–250.
- Hardin, G. (1968). *The Tragedy of Commons*.
- Hart, O. & Moore, J. (1990). "Property Rights and the Nature of the Firm." *Journal of Political Economy* 98: 1119–1158.
- Hayek, F. (1945). "The Use of Knowledge in Society." *American Economic Review* 35: 519–530.
- Holmström, B., & Milgrom, P. (1987). "Aggregation and Linearity in the Provision of Incentives." *Econometrica* 55: 303–328.
- Ichniowski, C. & Shaw, K. (2013). *Insider Econometrics*. En Gibbons, R. & Roberts, J. (2013). *The Handbook of Organizational Economics*, Arizona, Estados Unidos: Princeton Editorial Associates Inc.
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure." *Journal of Financial Economics* 3: 305–360.
- Klein, Benjamin, Robert Crawford, & Armen Alchian. (1978). "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process." *Journal of Law and Economics* 21: 297–326.
- Leavitt, H. J. (1951). "Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance." *Journal of Abnormal Psychology* 46:38–50.
- Lima, A. C. & Bataglia, W. (2012). *Transaction Costs and Organizational Competences: Explaining the Governance Structure for Manufacturing Stage*. *Journal of Technology Management &*

- Innovation, vol. 7, núm. 1, pp. 159-173
- March, J. & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Mayo, E. 1933. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Manchester, NH: Ayer.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. New York: Cambridge University Press.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Poteete, A. R., Janssen, M. A. & Ostrom, E. (2010). *Working Together: Collective Action, the Commons, and Multiple Methods in Practice*.
- Segal, I. & Whinston, M., D. (2013). Property Rights. En Gibbons, R. & Roberts, J. (Ed.), *The Handbook of Organizational Economics* (pp. 100-158). Arizona, Estados Unidos: Princeton Editorial Associates Inc.
- Simon, H. (1951). "A Formal Theory of the Employment Relationship." *Econometrica* 19: 293–305.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Chicago: University of Chicago Press.
- Tadelis, S. & Williamson, O. E. (2013). Transaction Cost Economics. En Gibbons, R. & Roberts, J. (Ed.), *The Handbook of Organizational Economics* (pp. 100-158). Arizona, Estados Unidos: Princeton Editorial Associates Inc.
- Taylor, F.W. 1911. *Principles of Scientific Management*. New York: Harper and Brothers.
- The New York Times (2017). Kenneth Arrow, Nobel-Winning Economist Whose Influence Spanned Decades, Dies at 95 [Imagen]. Recuperado de: <https://www.nytimes.com/2017/02/21/business/economy/kenneth-arrow-dead-nobel-laureate-in-economics.html>
- Tello, C. (2006). Definición preliminar de mecanismos de mercado y su relación con los mecanismos de no mercado. *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*, vol. 12, núm. 1, enero-abril, 2006, pp. 73-88
- Triplett, N. (1898). "The Dynamogenic Factors in Pacemaking and Competition." *American Journal of Psychology* 9: 507–533.
- Universitat Pompeu Fabra Barcelona (2016). Robert Gibbons entrega

la Facultad de Economía y Negocios 2016-2017 [Imagen]. Recuperado de: https://www.upf.edu/en/web/econ/2016-news/-/asset_publisher/Lex2fMC7XA3X/content/id/6328883/maximized#.Xme1HagzblU

- Williamson, O. E. (1971). "The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations." *American Economic Review* 61: 112–123.
- . (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- . 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- . 1991. "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives." *Administrative Science Quarterly* 36: 269–296.

Modelo de gestión de habilidades directivas para MiPyMes en el Municipio de Puebla

María de Lourdes Sánchez Lezama ¹

Resumen

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) representan un pilar para la economía del municipio de Puebla, debido a que proporcionan más de tres cuartas partes de los empleos a nivel local. Sin embargo, su esperanza de vida es corta y una de las causas principales por la cual fracasan es la carencia de habilidades para llevar adelante la empresa y no muera con el paso de los años.

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión de habilidades directivas para los gerentes de las MiPyMEs del sector comercio en el municipio de Puebla. La investigación se llevó a cabo con un enfoque metodológico mixto, no experimental y de corte transversal. Los hallazgos más importantes fueron que las habilidades para comunicación, diagnóstico, técnicas e interpersonales, son las que tienen desarrolladas satisfactoriamente los gerentes, contrariamente, las habilidades que tienen menos desarrolladas son las habilidades conceptuales. De esta forma, se logró definir un modelo de gestión que está integrado por cuatro habilidades rectoras: comunicación, conceptual, interpersonal y técnica.

Entre mayor sea el tamaño de la empresa, existe un mayor desarrollo de habilidades, por lo que un modelo de gestión de habilidades directivas es una propuesta de mejora para los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio del municipio de Puebla.

¹ Doctorado en Alta Dirección, Universidad del Valle de Puebla. Licenciada en Administración de Empresas, Maestra en Administración Educativa. Docente de la Academia de Administración de Empresas y Emprendedores de la Universidad del Valle de Puebla. Correo electrónico: lourdes.sanchez@uvp.edu.mx

Palabras clave

Habilidades Directivas, MiPyMEs, Gerentes, Sector Comercio y Municipio de Puebla.

Abstract

The small and medium-sizes enterprises (SMEs) represent an economic support for the municipality of Puebla, because they provide more than three quarters of the jobs at the local level, however, their life expectancy is short and one of the main causes for which they fail is the lack of skills of the manager to bring the company forward and not die over the years.

The objective of this paper is to design a management skills model to manager SMEs in the commerce sector in the municipality of Puebla. The research was carried out with a mixed, non-experimental and cross-sectional methodological approach. The most important findings were that communication, diagnostic, technical and interpersonal skills are those that managers have satisfactorily developed; on the contrary, the skills that have less developed are conceptual skills. In this way, it was possible to define a management model that is integrated by four leading skills: communication, conceptual, interpersonal and technical.

The larger the size of the company, there is a greater development of skills, so a management skills management model is a proposal for improvement for the managers of SMEs in the commercial sector of the municipality of Puebla.

Keywords

Management Skills, Small and Medium Enterprises, Managers, Commerce Sector and Municipality of Puebla.

Introducción

Las MiPyMEs representan en México el 99.8% de la población total de empresas, generando 72.3% de las fuentes del empleo y 52% del Producto Interno Bruto; motivo por el que son significativas para la economía mexicana (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OECD], 2013). Las MiPyMEs constituyen el 95.4% de las microempresas que, en conjunto, aportaron en 2013 el 9.8% de la producción bruta; en cambio, las grandes empresas establecidas representan únicamente el 0.02% y, ese mismo año, aportaron el 64.1% de la producción bruta en México (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2014). Por esta razón, mediante herramientas cuantitativas y cualitativas es indispensable la identificación y diseño de directrices de investigación para su desarrollo en el ámbito de alta dirección y su aplicación en los objetivos de este tipo de organizaciones.

Puebla es la cuarta ciudad más importante del país y centro de la actividad económica del estado. En los últimos años se ha multiplicado el número de micro y pequeñas empresas en sectores como el comercio, servicios personales y manufactura, pero su periodo de vida, en la mayoría de los casos, no sobrepasa los dos años. El sector comercio es uno de los más grandes de la capital, con el 46% de empresas en la localidad. A su vez, el comercio al por menor representa el 93% de micro, pequeñas y medianas empresas (INEGI, 2016).

No obstante, el desarrollo de las MiPyMEs y el emprendimiento en México es afectado por la falta de habilidades asociadas con la innovación, incluyendo un conocimiento especializado, capacidad general de resolver conflictos, habilidades de pensamiento, creatividad, así como habilidades sociales y de comportamiento, entre las que se encuentra la capacidad de trabajar en equipo (OECD, 2013). Es por este motivo que es importante diseñar un modelo de gestión de habilidades directivas para los gerentes de las MiPyMEs del sector comercio en el municipio de Puebla. Entre mayor sea el tamaño de la empresa, existe la posibilidad de impulsar un mayor desarrollo de habilidades, por lo que un modelo de gestión de habilidades directivas es una propuesta

de mejora para los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio del municipio de Puebla.

Un enfoque sistémico para el estudio de las MiPyMEs, permite tener una visión general de la organización, de acuerdo a Cannice, et al. (2012); el modelo del enfoque sistémico en la administración también es el fundamento para organizar el conocimiento gerencial y no se preocupa sólo por el funcionamiento interno de la empresa, sino que incluye las interacciones entre ella y su ambiente externo. En lo que concierne al enfoque elegido para el estudio de las habilidades directivas, se ha seleccionado el modelo de Griffin y Van Fleet, que está sustentando en investigaciones sistémicas, que permite a los directivos o gerentes que dominan estas habilidades ser capaces de enfrentar los desafíos internos y externos de las organizaciones (Griffin y Van Fleet, 2016). Mediante la aplicación de una encuesta y entrevista, con un enfoque mixto, alcance descriptivo y explicativo, se detallan las habilidades directivas de los gerentes de las MiPyMEs y se explican los elementos y características de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio del municipio de Puebla, de esta manera se llegan a los resultados de la presente investigación y se concluye con una propuesta de un modelo de gestión de habilidades directivas para los gerentes de la MiPyMEs.

Categoría de habilidades directivas

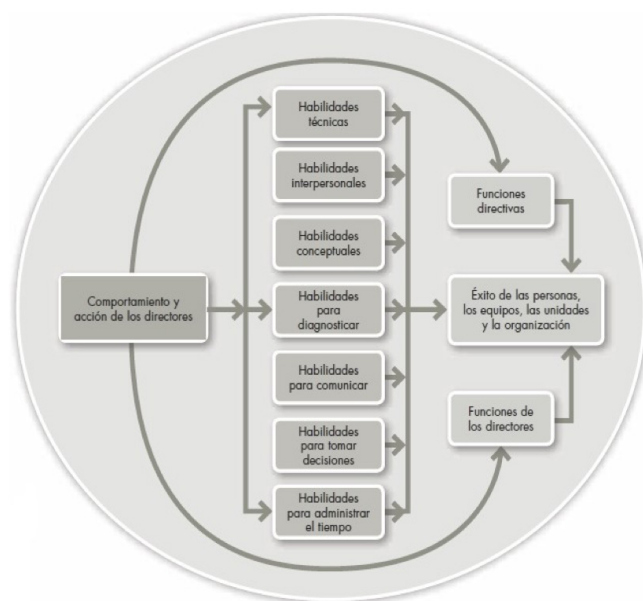
El estudio de las habilidades directivas es un tema que ha tomado preponderancia en el ámbito de las ciencias administrativas, ya que éstas permiten tener una ventaja competitiva en aquellos que las desarrollan y ejercen con maestría. El término habilidad es definido “como la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo distorsión de tiempo y economía y con el máximo de seguridad” (Madrigal, 2009. p. 1). De acuerdo con Cobo (2012), una habilidad es la capacidad de aplicar conocimientos y utilizar técnicas para completar tareas y resolver problemas: éstas pueden ser 1) habilidades duras funcionales, es decir, que se pueden conseguir de una manera lógica y sistemática.

Estas competencias son operacionales, factibles de medir, evaluar y certificar. Aquí destacan elementos tales como la de utilizar el conocimiento y las destrezas relacionadas con productos y procesos; y 2) habilidades blandas, también llamadas sociales o de comportamiento, que son destrezas de orden más subjetivo e intangible. Estas aptitudes interpersonales se adquieren, principalmente, a través del entrenamiento y la práctica; pueden considerarse elementales a la hora de evaluar al personal de las empresas.

La dirección es una destreza en la que el gerente, director o dueño actúa como guía del personal para que alcancen los objetivos organizacionales, a través de sus actitudes, habilidades y conocimientos. Cannice, *et al.* (2012) menciona que “dirigir es el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo” (p. 386). Por lo tanto, las habilidades directivas son el conjunto de capacidades que el directivo y/o gerente ha desarrollado por medio del aprendizaje, para influir en el personal y alcanzar los objetivos y metas organizacionales. Otra definición de habilidades directivas es que son “los medios con los cuales los directivos traducen su propio estilo, estrategia y herramientas o técnicas favoritas a la práctica” (Whetten y Cameron, 2011, p. 8).

Un término importante a considerar es el concepto de “modelo”, éste se aprecia, como una representación de la realidad, explicación de un fenómeno, paradigma, patrón o guía de acción; idealización de la realidad, arquetipo y prototipo (Caracheo, 2002). Consecuentemente, un modelo de habilidades directivas es un arquetipo de capacidades que el directivo y/o gerente debe tener para influir en el personal y alcanzar los objetivos y metas organizacionales. En este contexto, un modelo actual e innovador es el creado por Griffin y Van Fleet (2016), sustentado en enfoques e investigaciones sistémicas, en el cual presentan siete habilidades centrales que todo gerente o directivo debe tener para ser más eficiente y eficaz en su gestión empresarial: habilidades para la administración del tiempo, habilidades interpersonales, habilidades conceptuales, habilidades de diagnóstico, habilidades de comunicación, habilidades de toma de decisiones y habilidades técnicas.

Figura 1. Modelo de Habilidades Directivas de Griffin and Van Fleet



Fuente. Griffin y Van Fleet, 2016, p. 10.

Este modelo está sustentando en investigaciones sistémicas, que permiten a los directivos o gerentes que dominan estas habilidades ser capaces de enfrentar los desafíos internos y externos que en la actualidad tienen las MiPyMEs, asimismo, este enfoque permite ver las interrelaciones que tienen las funciones directivas de los gerentes. Cabe mencionar que, a diferencia de las grandes empresas, los emprendedores, gerentes y/o directivos de las MiPyMEs deben tener un conjunto de habilidades específicas y que la mezcla estratégica de éstas en el comportamiento, la acción, la práctica eficaz de las funciones y las actividades directivas básicas, incrementan las probabilidades de que las personas, los equipos, las unidades y la organización tenga éxito (Griffin y Van Fleet, 2016).

No obstante, en la revisión de la literatura se pueden encontrar otros valiosos trabajos que analizan las aportaciones

teóricas y empíricas en el campo de las habilidades directivas, uno de ellos es el trabajo realizado por el popular Peter Drucker (2012), conocido como el padre del *management*, quien enlistó cinco tareas básicas en las que engloba el trabajo de un directivo o gerente: fijar objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas. Así también, Katz (1974), quien creó un enfoque vigente hasta el día de hoy, advierte que, para que todo dirigente de una empresa sea eficiente, se debe de desarrollar tres tipos de habilidades gerenciales.

- **Habilidades técnicas:** Estas habilidades comprenden el conocimiento específico del trabajo (se adquieren en la escuela o en el transcurso de la vida laboral) y las técnicas necesarias para realizar eficazmente las tareas laborales.
- **Habilidades sociales o humanas:** Incluyen la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto de manera individual como en equipo.
- **Habilidades conceptuales:** Los gerentes deben tener estas habilidades para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas (enfoque estratégico).

Es importante señalar que las habilidades que puntualizan Drucker y Katz, se engloban en las habilidades presentadas por Griffin y Van Fleet, por ejemplo, las habilidades que hace mención Drucker, están inmersas en las habilidades conceptuales, interpersonales y de diagnóstico.

Otro enfoque es el de Mosley, Megginson y Pietri (2005), ellos señalan que un directivo o gerente debe de contar con: a) habilidades conceptuales para adquirir, interpretar y analizar información de una manera lógica, b) habilidades de relaciones humanas que implican el entender a otras personas y actuar efectivamente con ellas, c) habilidades administrativas que proporcionan la capacidad de lograr que se hagan las cosas mediante el uso efectivo de otras habilidades y d) habilidades técnicas que consisten en la capacidad para entender y supervisar los procesos, prácticas o técnicas que se requieren para la realización de trabajos específicos en la organización. Ahora bien, de acuerdo con Madrigal (2009), el directivo de cualquier

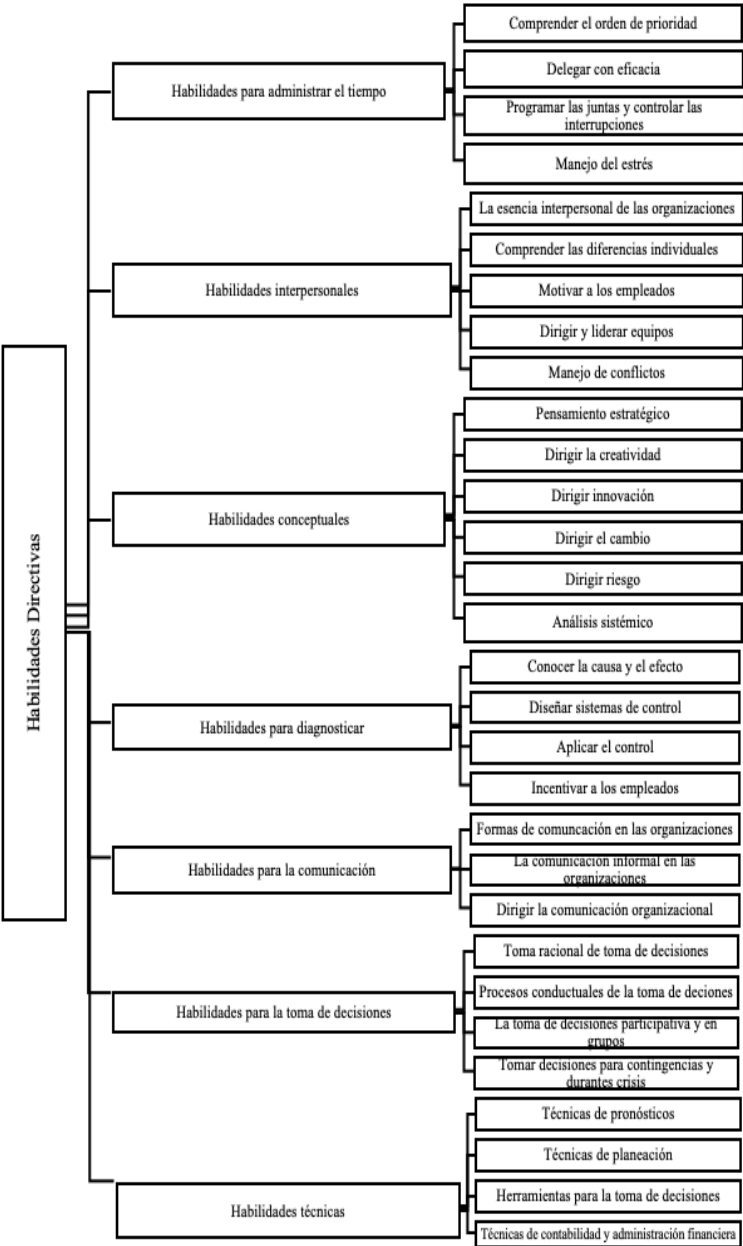
empresa y organización necesita desarrollar y aplicar el liderazgo a través de ciertas habilidades que el mismo funcionario puede desarrollar o descubrir en su ejercicio, ya sea como gerente, líder o como directivo. Estas habilidades son: conceptuales, técnicas, interpersonales y sociales; sin embargo, desde la perspectiva de Madrigal (AÑO) las más importantes son las interpersonales: comunicación, administración del tiempo, creatividad, toma de decisiones, trabajo en equipo, manejo de conflictos, liderazgo, negociación y motivación.

Whetten y Cameron (2011), a través de diversas investigaciones, proponen un modelo de habilidades para los directivos eficaces, no obstante, establecen que el modelo también puede aplicarse tanto al desarrollo personal como organizacional. Su modelo consta de diez habilidades directivas fundamentales, las cuales están organizadas en tres categorías.

- **Habilidades Personales:** Desarrollo de autoconocimiento, manejo del estrés personal, solución analítica y creativa de problemas.
- **Habilidades Interpersonales:** Comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los empleados y manejo del conflicto.
- **Habilidades grupales:** Facultamiento y delegación, formación de equipos y trabajo en equipo eficaces y dirección hacia el cambio positivo (Whetten y Cameron ,2011, p. 18).

Respecto a la relación que guardan los modelos presentados por Mosley, Megginson, Pietri Madrigal, Whetten y Cameron, tienen una inclinación a las habilidades blandas, que son de suma importancia para el desarrollo de las empresas, no obstante, el director o gerente de una micro, pequeña y mediana empresa en México, necesita un conjunto de habilidades denominadas duras y blandas, que permitan el éxito de la organización y que pueda interactuar en su ambiente interno y externo. Es por este motivo que se eligió el enfoque de Griffin y Van Fleet, a través de sus 7 habilidades rectoras y 30 sub-habilidades que se presentan en la figura 2.

Figura 2. Habilidades Directivas de Griffin y Van Fleet



Fuente: Elaboración propia, basada en Griffin y Van Fleet (2016).

Ahora bien, en lo que concierne al estudio de las MiPyMEs éstas son definidas de acuerdo a las necesidades y características propias de cada país, con base en ello la literatura sobre el tema propone políticas, medidas y estrategias económicas tendientes a propiciar su desarrollo (Jacques, Cisneros y Mejía, 2011), por lo tanto, existe una estrecha relación entre las habilidades gerenciales y el lugar y espacio donde las personas que pretenden potenciar éstas. Si los patrones para definir las MiPyMEs son esencialmente cuantitativos, las variables consideradas son cantidad de personal, cifra en ventas y niveles de inversión en activos (Saavedra y Hernández, 2008); esto está estrechamente ligado al crecimiento en las habilidades de los empleados.

En México las empresas se clasifican en micro, pequeña, mediana y grande, dependiendo el sector, número de empleados, ventas anuales, etcétera; en el Diario Oficial de la Federación , publicado el 30 de junio de 2009, se definen de acuerdo al número de empleados y al rango de monto de ventas anuales.

Tabla 1. Definición de las MiPyMEs en México

Tamaño	Sector	Rango del número de empleados	Rango del monto de ventas anuales (MXN millones)	Techo combinado
Micro	Todos	Hasta 10	Hasta 4	4.6
Pequeña	Comercio	De 11 a 30	4.01 a 100	93
	Industria y servicios	De 11 a 50	4.01 a 100	95
Mediana	Comercio Servicios	De 31 a 100	100.01 a 250 100.01 a 250	235 250
	Industria	De 51 a 100		
		De 51 a 250		

Fuente. Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009. ¹

1 Si bien esta información no es actualizada, cabe mencionar que no hay cambios significativos en el Diarios Oficial de la Federación. Desde el momento en que se realizaron estos estudios esta información ha permanecido inalterable.

Notas. Combinado = techo (empleados) x 10% + (ventas anuales) x 90%. La clasificación de la compañía por tamaño está determinada por la calificación

Para la tipificación de las empresas en México, el INEGI agrupa a las empresas de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), versión 2013, el cual es un instrumento utilizado para recopilar, analizar y difundir información estadística que permita evaluar y comparar, de manera más precisa, las economías de Canadá, Estados Unidos y México. En el SCIAN, las unidades económicas que tienen procesos o funciones de producción similares se agrupan en una misma clase de actividad porque las categorías se delimitan, hasta donde es posible, a partir de las diferencias en los procesos de producción. El SCIAN está conformado por 20 sectores de actividad económica, que a su vez se dividen en 94 subsectores, 303 ramas, 614 subramas y 1 059 clases de actividad (INEGI, 2013). La presente investigación, se enfocará en las empresas del sector comercio al por menor.

De acuerdo con el SCIAN, las actividades comerciales se dividen en dos: comercio al por mayor (sector 43) y comercio al por menor (sector 46). De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del INEGI, en 2016, en el municipio de Puebla, había 41 mil 460 empresas del sector comercio de las cuales el 97% eran microempresas (0-10 empleados). La rama más importante del sector comercio al por menor es la 461: abarrotes, alimentos, bebida, hielo y tabaco, con un 42.5% de las unidades económicas; en segundo lugar, se encuentra la rama 465 (artículos de papelería, para el esparcimiento y otros artículos de uso personal) con un 15.8% y, en tercer lugar, la rama 463 (productos textiles, bisutería, accesorios de vestir y calzado) con un 9.9%. Para los fines de esta investigación, se optó por un enfoque sistémico, ya que, según Cannice, et al. (2012), es “el fundamento para organizar el conocimiento gerencial y no preocuparse sólo por el funcionamiento interno de la empresa, sino también incluir las interacciones entre ella y su ambiente externo” (p. 27).

obtenida a partir de la siguiente fórmula: puntos de la empresa = (número de empleados) x 10% + (monto de ventas anuales) x 90%. Debe ser igual o menor al techo combinado para su clasificación.

Cómo se establece el método con el enfoque sistémico

El método de investigación que se empleó fue *mixto* (cuantitativo-cualitativo) porque se sustentó en un conjunto de procesos sistemáticos (Hernández, *et al.*, 2010) que se integraron y discutieron para analizar toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno; el procedimiento usado fue no experimental, porque “se estudió el fenómeno tal como se dio en su contexto natural” para (Hernández, *et al.*, 2010, p. 149), posteriormente, analizarlo transversalmente, ya que los datos se recopilaron en un sólo momento.

De abril de 2016 a julio de 2017 se examinaron las habilidades directivas de los gerentes encuestados de las MiPyMEs del sector comercio del municipio de Puebla. Debido a que un gran número de micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad no cuentan con el profesional que tome la mayor parte de las decisiones, no tienen estos puestos en la estructura organizacional.

El presente estudio se enfocó en el sector del comercio al por menor, específicamente en la rama: (461) comercio al por menor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco; (463) comercio al por menor de productos textiles, bisutería, accesorios de vestir y calzado; y (465) comercio al por menor de artículos de papelería, para el esparcimiento y otros artículos de uso personal; éstas representan el 68.2% del conjunto de empresas que se dedican a esta actividad (INEGI, 2017). Ahora bien, para delimitar la población se utilizó la fórmula de la muestra de Yamane (1967), con la cual se seleccionaron 123 gerentes de las primeras MiPyMEs señaladas anteriormente de 28 026 empresas, se obtuvo un margen de confiabilidad de 91% y de error 9%. Así mismo, se consideró “no probabilística por conveniencia”, debido al apoyo y participación de la gente. Los instrumentos de recolección fueron el cuestionario y la entrevista. En lo que compete al diseño y a la aplicación de las preguntas, se elaboraron 30 reactivos basados en la teoría de Griffin y Van Fleet, así como cinco preguntas demográficas. En la tabla 2 se explican las variables y el número de ítems con el que se relacionan. También se observa el tipo de respuesta, en una escala tipo Likert, con la puntuación máxima y mínima que se asignó de acuerdo a la variable.

Tabla 2. Estructura del cuestionario final

Variable	Ítems	Tipo de respuesta				
Demográficas	Sexo	Dicotómica				
	Edad	Opción múltiple				
	Escolaridad	Opción múltiple				
	Subsector	Abierta				
	Número de empleados	Opción múltiple				
	Preguntas	TA	A	NA/ND	D	TD
Habilidades para administrar el tiempo	1-4	5	4	3	2	1
Habilidades interpersonales	5-9	5	4	3	2	1
Habilidades conceptuales	10-15	5	4	3	2	1
Habilidades diagnóstico	16-19	5	4	3	2	1
Habilidades para la comunicación	20-22	5	4	3	2	1
Habilidades para la toma de decisiones	23-26	5	4	3	2	1
Habilidades técnicas	27-30	5	4	3	2	1

Fuente. Elaboración propia.

Otro aspecto importante para este estudio fue la confiabilidad del instrumento; los procedimientos más utilizados para determinar el coeficiente de fiabilidad son: 1) medida de estabilidad, 2) método de formas alternativas o paralelas, 3) método de mitades partidas y 4) medidas de consistencia interna. Los resultados oscilan entre 0 y 1, en donde un coeficiente cercano a 0 tiene nula confiabilidad y un coeficiente adyacente a 1 tiene una alta confiabilidad. Para corroborar la confiabilidad de la consistencia interna del instrumento diseñado, en el mes de noviembre de 2016 se realizó una prueba piloto, a 30 gerentes; posteriormente, se calculó el coeficiente de Alfa de Cronbach², utilizando el programa SPSS³, y el cuestionario aplicado obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.951, por lo que el coeficiente fue sumamente confiable. La aplicación total de la lista de preguntas se llevó a cabo de enero a abril de 2017.

2 El Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida en psicometría.

3 Es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y aplicadas, además de las empresas de investigación de mercado.

Por otra parte, para la recolección de los datos cualitativos, se entrevistó, en mayo de 2017, a cuatro expertos en el tema y a tres empresarios con amplia trayectoria en su ramo, mediante una serie de preguntas semiestructuradas, acerca de las habilidades directivas más significativas para la competitividad de las MiPyMEs. Antes de continuar, es importante mencionar que tuvieron la opción de elegir el orden en que responderían la entrevista, así como añadirle contenido a la misma. El procesamiento de la información obtenida de esta actividad se llevó a cabo con el programa SPSS; las técnicas seleccionadas para realizar el análisis estadístico que se aplicó a las variables del objeto de estudio fueron: la distribución de frecuencias, las medidas de tendencia central y variabilidad, y el Coeficiente de Correlación de Pearson⁴.

La distribución de frecuencias fue útil para identificar los datos obtenidos y poder diseñar una tabla que permitiera visualizar las habilidades que han desarrollado los gerentes de las MiPyMEs; asimismo, las medidas de tendencia central que se obtuvieron, al ser puntos en una distribución, ayudaron a ubicar los valores en la escala de medición. Las medidas utilizadas en el procesamiento fueron la moda, la mediana y la media. Las medidas de variabilidad señalaron la dispersión de los datos en la escala de medición. Las medidas procesadas fueron el rango, la desviación estándar y la varianza. El Coeficiente de Correlación Pearson permitió conocer la correlación existente entre las habilidades directivas. Las técnicas estadísticas utilizadas se justifican porque a través de ellas se logró el procesamiento de los datos obtenidos y consecuentemente facilitaron el análisis e interpretación de los mismos. Para el análisis de los datos de las entrevistas, se realizó una transcripción íntegra de las entrevistas de las cuales se examinó y analizó su contenido para la obtención de conclusiones. Se utilizó una tabla de frecuencias de las siete habilidades que se preguntaron en la entrevista. La distribución de frecuencias fue útil para identificar los datos obtenidos y poder diseñar una tabla

4 En estadística, el Coeficiente de Correlación de Pearson es una medida lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas. A diferencia de la covarianza, la correlación de Pearson es independiente de la escala de medida de las variables.

que permitiera visualizar las habilidades que han desarrollado los gerentes de las MiPyMEs; asimismo, las medidas de tendencia central que se obtuvieron, al ser puntos en una distribución, ayudaron a ubicar los valores en la escala de medición. Las medidas utilizadas en el procesamiento fueron la moda, la mediana y la media. Las medidas de variabilidad señalaron la dispersión de los datos en la escala de medición. Las medidas procesadas fueron el rango, la desviación estándar y la varianza. El Coeficiente de Correlación Pearson permitió conocer la correlación existente entre las habilidades directivas. Las técnicas estadísticas utilizadas se justifican porque a través de ellas se logró el procesamiento de los datos obtenidos y consecuentemente facilitaron el análisis e interpretación de los mismos. Para el análisis de los datos de las entrevistas, se realizó una transcripción íntegra de las entrevistas de las cuales se examinó y analizó su contenido para la obtención de conclusiones. Se utilizó una tabla de frecuencias de las siete habilidades que se preguntaron en la entrevista.

Resultados

Mediante la aplicación de los instrumentos en la investigación de campo, se logró obtener la información más significativa para definir el modelo de gestión, para lo cual se identificaron las habilidades que tienen desarrolladas los gerentes y las que son necesarias para el desarrollo óptimo de las MiPyMEs del sector comercio. En este contexto, de las siete habilidades analizadas (administración del tiempo, interpersonales, diagnóstico, conceptuales, comunicación, toma de decisiones y técnicas), en opinión de los gerentes que fueron interrogados, la habilidad comunicativa obtuvo, en la investigación cuantitativa, el promedio de 3.94, la más alta de la muestra total, como se observa en la tabla 3, con una desviación de 1.31 unidades en la escala, obteniendo una curtosis de 0.025, cifra que se considera una distribución casi normal o mesocúrtica por su aproximación a 0. Asimismo, esto se ve reflejado en la información obtenida en el procesamiento por tamaño de empresa.

Tabla 3. Medidas de tendencia central y variabilidad

		Habilidad para administrar el tiempo	Habilidad Interpersonal	Habilidad Conceptual	Habilidad para diagnosticar	Habilidad para la comunicación	Habilidad para la Toma de Decisiones	Habilidad Técnica
N	Válido	123	123	123	123	123	123	123
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media		3.5041	3.6829	3.4715	3.7724	3.9431	3.5528	3.7073
Mediana		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Moda		4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00
Desviación estándar		1.12624	1.26308	1.05834	1.17914	1.31387	.92509	1.19926
Varianza		1.268	1.595	1.120	1.390	1.726	.856	1.438
Curtosis		-.337	-.474	-.134	.077	.025	-.474	-.359
Error estándar de curtosis		.433	.433	.433	.433	.433	.433	.433
Rango		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mínimo		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Máximo		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Suma		431.00	453.00	427.00	464.00	485.00	437.00	456.00

Fuente. Información obtenida en la investigación de campo (2017).

Si se examina detalladamente, en la tabla 4 se puede observar que la media más alta, en opinión de los gerentes de las microempresas, fue la **habilidad para la comunicación**, con 3.41, desviación de 1.62 unidades de la escala, curtosis de -1.55, distribución platicúrtica; en el caso de los gerentes de las pequeñas empresas, obtuvo también el promedio más elevado, 4.16, con una desviación de 0.97 unidades de la escala, curtosis de 1.73, distribución leptocúrtica. Para los gerentes de las empresas medianas, de la misma manera: media de 4.62, con una desviación de 0.49 unidades de la escala, obteniendo una curtosis de -1.85, distribución platicúrtica. Asimismo, en la entrevista con los expertos, la habilidad para la comunicación (formal e informal, interpersonal y de negociaciones) obtuvo el mayor puntaje: 3. Le siguen las **habilidades para diagnosticar**, que, en opinión de los gerentes, obtuvieron un promedio de 3.77, con una desviación de 1.17 unidades de la escala, obteniendo una curtosis de 0.077, distribución casi normal o mesocúrtica; finalmente, las **habilidades técnicas**, con un promedio de 3.70, desviándose 1.19 unidades de la escala, teniendo una curtosis de -0.359, con una distribución platicúrtica. Las **habilidades interpersonales** obtuvieron un promedio de 3.68 y la más desarrollada en los gerentes es la motivación a los empleados.

Cabe mencionar que la variable de habilidades para la comunicación tiene una correlación marcada-alta de 0.723 con las habilidades interpersonales; este tipo de competencias, de acuerdo con los expertos entrevistados son el trabajo en equipo, negociación, capacidad de convocatoria y crear alianzas estratégicas (entrevistado 2, 3, 4 y 7, comunicación personal, 2017). De acuerdo con ellos, las habilidades natas de los gerentes son las interpersonales (entrevistado 1, 3 y 5, comunicación personal, 2017). En contraste, las habilidades menos desarrolladas en los gerentes de las MiPyMEs son las **habilidades conceptuales**, tienen la media más baja, 3.47, con una desviación de 1.05 unidades de la escala, teniendo una curtosis de -0.134, con una distribución platicúrtica; para los expertos, estas competencias disminuyen proporcionalmente al tamaño de la empresa (entrevistado 1 y 5, comunicación personal, 2017).

De la misma manera, las **habilidades para administrar el tiempo** se desvían 3.5 en promedio, 1.12 unidades de la escala, teniendo una curtosis de -0.337, con una distribución platicúrtica; las **habilidades para la toma de decisiones** se desvían 3.5 en promedio, 0.92 unidades de la escala, obteniendo una curtosis de -0.474. Es importante señalar que, para los expertos, las habilidades conceptuales, técnicas y de diagnósticos ayudan a tomar mejores decisiones, pero la falta de este tipo de competencias repercute en los desafíos o problemas internos que enfrentan las MiPyMEs, las cuales son, de acuerdo con los resultados de la investigación cualitativa: falta de visión, estrategias y profesionalización (entrevistado 1, 2, 3, 4, 7, comunicación personal, 2017).

Otro hallazgo revelador, a partir de los datos obtenidos de la investigación cualitativa y cuantitativa, fue que el nivel de desarrollo de habilidades va disminuyendo o aumentando de acuerdo con el tamaño de la empresa, como se pueden observar a continuación:

Tabla 4. Medias y desviación estándar de los gerentes de las MiPyMEs.

Tamaño	Medidas	Habilidad para administrar el tiempo	Habilidad interpersonal	Habilidad conceptual	Habilidad para diagnosticar	Habilidad para la comunicación	Habilidad para la toma de decisiones	Habilidad técnica
Micro	Media	2.80	3.09	3.15	3.33	3.41	3.13	3.13
	Desviación estándar	1.18	1.45	1.20	1.39	1.62	1.03	1.31
Pequeña	Media	3.87	3.95	3.43	3.95	4.16	3.83	4.02
	Desviación estándar	0.84	1	0.92	0.96	0.97	0.66	1.04
Mediana	Media	4.25	4.37	4.20	4.33	4.62	3.87	4.29
	Desviación estándar	0.53	0.57	0.50	0.63	0.49	0.79	0.62

Fuente. Información obtenida en la investigación de campo (2017).

Así mismo, por medio del estudio de las siete habilidades directivas, se obtuvieron las siguientes Correlaciones de Pearson: las habilidades para administrar el tiempo y las habilidades interpersonales con un coeficiente de 0.723, las habilidades interpersonales tienen una correspondencia marcada-alta de 0.72 con las habilidades para la comunicación, las habilidades conceptuales tienen una relación muy alta con las habilidades para diagnosticar (coeficiente 0.811) y con las técnicas (coeficiente 0.74). Además, las habilidades técnicas guardan una reciprocidad con las habilidades conceptuales (0.724), con las habilidades para diagnosticar (0.725) y con la toma de decisiones (0.706).

Tabla 5. Matriz del Coeficiente de Correlación de Pearson (r) bivariadas.

		Habilidad para administrar el tiempo	Habilidad interpersonal	Habilidad conceptual	Habilidad para diagnosticar	Habilidad para la comunicación	Habilidad para la toma de decisiones	Habilidad técnica
Habilidad para administrar el tiempo	Correlación de Pearson	1	.723	.816	.811*	.509	.562*	.588
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	123	123	123	123	123	123	123
Habilidad interpersonal	Correlación de Pearson	.723*	1	.854*	.831*	.723*	.526*	.665*
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	123	123	123	123	123	123	123
Habilidad conceptual	Correlación de Pearson	.816*	.854*	1	.811*	.588	.647*	.724*
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	123	123	123	123	123	123	123
Habilidad para diagnosticar	Correlación de Pearson	.811*	.831*	.811*	1	.812	.667*	.725*
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	123	123	123	123	123	123	123
Habilidad para la comunicación	Correlación de Pearson	.509	.723*	.588	.812	1	.521*	.526*
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	123	123	123	123	123	123	123
Habilidad para la toma de decisiones	Correlación de Pearson	.562*	.526*	.647*	.667*	.521*	1	.706*
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	123	123	123	123	123	123	123
Habilidad técnica	Correlación de Pearson	.588	.665*	.724*	.725*	.526*	.706*	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	123	123	123	123	123	123	123

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. Información obtenida en la investigación de campo (2017).

Modelo de Gestión de Habilidades Directivas

El modelo que se presenta, como su definición lo indica es una representación de la realidad, explicando el fenómeno de estudio con un arquetipo ideal de gestión de habilidades directivas que contempla a la empresa como un todo, es decir, interrelaciona las áreas que la conforman, lo cual es útil para los gerentes de las MiPyMEs, ya que les permitirá desarrollar un conjunto de habilidades para que puedan desempeñarse con efectividad en los diferentes ámbitos, como internos y externos de la empresa. Es importante mencionar que la propuesta del **Modelo de Gestión de Habilidades Directivas** está sustentada en los resultados obtenidos en la investigación teórica y de campo, es decir, en las habilidades que fueron detectadas y sus correlaciones para hacer frente a los desafíos que tienen este tipo de empresas.

En este contexto, por la naturaleza que presentan este tipo de empresas, que no cuentan con una clara estructura organizacional, por lo que el dueño funge como gerente de la misma, o no existe el título como tal, por lo que el modelo está dirigido a:

- El dueño de la empresa
- El encargado de la empresa
- El gerente de la empresa
- El director de la empresa

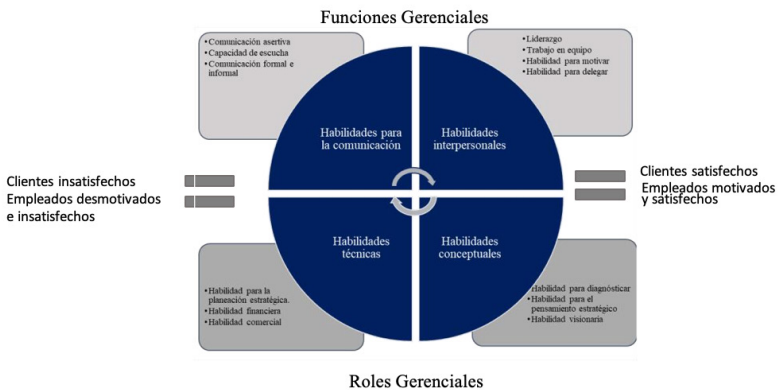
Con este modelo se busca crear valor en las empresas a través:

- del **gerente** (con las habilidades necesarias para identificar las necesidades de sus clientes, con el dominio de herramientas administrativas para aplicarlas en beneficio de la empresa).
- del **personal** (motivado, satisfecho laboralmente, creativo, innovador, con una comunicación asertiva y trabajando en equipo).
- de la **diferenciación de la empresa** (con una ventaja competitiva clara, al aplicar las habilidades conceptuales como el pensamiento estratégico, habilidad visionaria, diagnósticas, etcétera).

- del **valor financiero** (al aplicar las habilidades técnicas y conceptuales que le permitirán optimizar los recursos de la empresa, para ser productivos y competitivos en el mercado).

El **Modelo de Gestión de Habilidades Directivas** que se propone está conformado por cuatro habilidades rectoras correlacionadas entre sí: 1) habilidades para la comunicación, 2) habilidades interpersonales, 3) habilidades conceptuales y 4) habilidades técnicas. Estas habilidades, fueron detectadas a través de la investigación teórica y de campo; mediante el análisis de las entrevistas se definieron las habilidades que son necesarias para el desarrollo óptimo de este tipo de empresas, así como, el análisis estadístico permitió identificar las habilidades que tienen más desarrolladas y las correlaciones más significativas para diseñar el modelo que se observa a continuación en la figura 3.

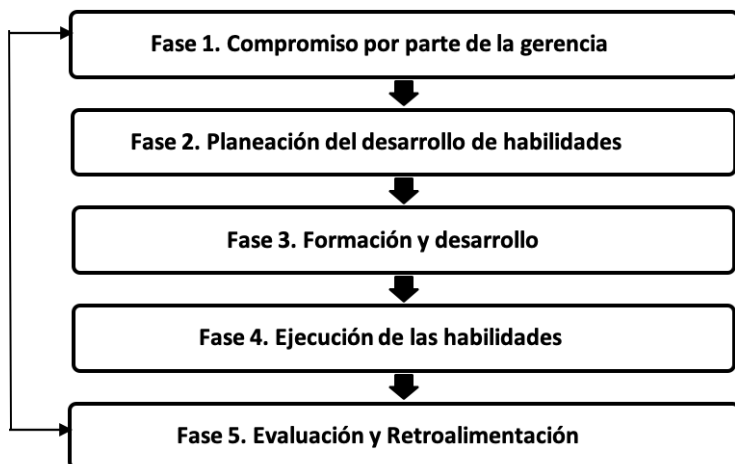
Figura 3. Modelo de gestión de habilidades directivas para los gerentes del sector comercio.



Fuente. Elaboración propia.

Nota. El círculo de la figura muestra las habilidades rectoras del modelo y los rectángulos las sub-habilidades que debe englobar cada una.

Las fases del modelo, es decir, las etapas para su implementación y que rigen la consecución de este son 5, como se muestran a continuación:

Figura 4. Fases del Modelo.

Fuente. Elaboración propia

Nota. En la presente figura se muestran las fases del modelo de gestión de habilidades directivas.

A continuación, se detallan cada una de las fases:

Fase 1. Compromiso por parte de la gerencia. En esta primera fase la gerencia, o el empleado interesado, se compromete a desarrollar las habilidades requeridas; además se debe de tener claro cuál es el objetivo que se persigue como empresa.

Fase 2. Planeación del desarrollo de habilidades. Para el perfeccionamiento de las competencias que se requieren, es fundamental diseñar la estrategia a seguir, la cual consistirá en programar cursos, talleres, capacitaciones internas o externas. Aquí se deben de contemplar las cuatro habilidades rectoras del modelo propuesto.

Fase 3. Formación y desarrollo. El gerente o los empleados designados para llevar a cabo actividades directas serán capacitados para que puedan desempeñar sus funciones de forma correcta; por lo tanto, es fundamental ceñirse al plan para la formación y

desarrollo de habilidades, el cual debe de englobar las destrezas que se muestra en la figura 2.

Fase 4. **Ejecución de las habilidades.** Es recomendable establecer un Comité que se encargue de verificar que la planeación estratégica se está cumpliendo, así como de la elaboración del manual de comunicación formal. Las fechas fijadas, para la supervisión, se le darán a conocer, anticipadamente, a todos los integrantes de la empresa. La duración de esta etapa variará en función del nivel de cultura de la organización en la gestión mediante procesos.

Fase 5. **Evaluación y Retroalimentación.** En esta etapa se evaluarán las habilidades directivas desarrolladas para descubrir las áreas de mejora.

La propuesta del modelo de gestión presenta una gama de habilidades para los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas, no obstante, sólo se enfoca en los gerentes del sector comercio al por menor (específicamente en los tres seleccionados para la muestra) del municipio de Puebla, por lo cual no es conveniente que sea visto para todo el sector comercio.

Conclusión

Diseñar un modelo de gestión de habilidades directivas para los gerentes de las MiPyMEs del sector comercio en el municipio de Puebla es una estrategia que permitiría el crecimiento del sector comercio sólo con potenciar las habilidades de los empleados, a través de la identificación y diseño de directrices y su aplicación en los objetivos de este tipo de organizaciones.

Para cumplir con el objetivo de la investigación se describieron los principales modelos de habilidades directivas y, a través de su análisis, se pudo detectar la relación que guardan los enfoques de Mosley, Megginson, Pietri, Madrigal, Whetten y Cameron, los cuales tienen una inclinación a las habilidades blandas, que son de suma importancia para el desarrollo de las empresas, no obstante, el director o gerente de una micro, pequeña y mediana empresa en México, necesita un conjunto de habilidades (duras y blandas), que le permitan interactuar en su ambiente interno y externo. Cabe mencionar, que en el presente

modelo ya engloba las habilidades propuestas por Drucker y Katz, por lo que se considera uno de los modelos más completos, además, permite ver las interrelaciones que tienen las funciones directivas de los gerentes. Cabe mencionar que, a diferencia de las grandes empresas, los emprendedores, gerentes y/o directivos de las MiPyMEs deben tener un conjunto de capacidades que, accionadas eficazmente entre el comportamiento y la práctica de las funciones directivas básicas, incrementan las probabilidades de que las personas, los equipos, las unidades y la organización tenga éxito.

Este tipo de perspectiva (de enfoque cuantitativo y cualitativo) permite obtener una visión más amplia y profunda del fenómeno estudiado, debido a que se plantea el problema con mayor claridad, obteniendo una optimización de los resultados. Así mismo, el alcance descriptivo del estudio puntualiza, mediante la aplicación de una encuesta, las habilidades directivas de los gerentes de las MiPyMEs del sector comercio del municipio de Puebla, ya que se enuncian los elementos y características de las MiPyMEs del sector comercio. El enfoque metodológico cuenta con una serie de ventajas, pero también cuenta con limitaciones, como son las exigencias y consistencias en cada uno de los pasos analizados, por la gran acumulación de información, por lo que resulta complicado realizar un análisis exhaustivo y definitivo de todos los datos obtenidos.

Sin embargo, el análisis de los resultados permitió identificar las siguientes habilidades: para la comunicación, con un promedio de 3.94, para diagnosticar, con un promedio de 3.77, técnicas, con un promedio de 3.70 e interpersonales, con un promedio 3.68. Estas capacidades las han desarrollado, satisfactoriamente, los gerentes. Es importante mencionar que, de las habilidades técnicas, las más desarrolladas son las concernientes a la planeación; y de las interpersonales, la motivación a los empleados. Por otra parte, también se identificaron las habilidades que deben tener los gerentes las cuales son: comunicación, interpersonales, conceptuales y técnicas.

Otro hallazgo significativo, fueron las correlaciones que guardan las habilidades directivas de los gerentes del sector comercio de las MiPyMEs del municipio Puebla, concluyendo que

las habilidades consideradas blandas como son las interpersonales y para la comunicación guardan una correlación marcada-alta (0.72) y las habilidades duras como las técnicas guardan una reciprocidad alta con las habilidades conceptuales (0.724), con las habilidades para diagnosticar (0.725) y con la toma de decisiones (0.706).

Por lo tanto, ésta resulta una herramienta viable para hacer frente a los desafíos internos y externos que viven este tipo de empresas, integrando habilidades blandas y duras. Este tipo de habilidades son fundamentales para el desarrollo óptimo de las MiPyMEs del sector comercio, ya que permiten que el gerente identifique las necesidades de sus clientes internos y externos, teniendo el dominio de herramientas administrativas para aplicarlas en beneficio de la empresa. Como beneficio extra el personal está motivado, creativo, innovador, con una comunicación asertiva y trabaje en equipo.

A diferencia de otros modelos analizados, este tipo de enfoque está centrado en las necesidades de las MiPyMEs del sector comercio, porque busca crear valor, mediante, la diferenciación de la empresa y valor financiero, al aplicar las habilidades técnicas y conceptuales que le permitirán optimizar los recursos de la empresa para ser productivos y competitivos en el mercado.

Para finalizar, es conveniente realizar, en futuras investigaciones, pruebas piloto para afinar el modelo; así mismo se recomienda que los directivos, gerentes o emprendedores en funciones incrementen sus habilidades para la comunicación, interpersonales, conceptuales y técnicas. Por esto, es esencial continuar con el estudio de las micro, pequeñas y medianas empresas y así poder recomendar un modelo para cada tipo de empresas. Se puede tomar como parámetro este estudio, ya que se determina por separado las habilidades directivas que tienen los gerentes.

Referencias

- Cannice, M., Koontz, H. y Weihrich, H. (2012). Administración. Una perspectiva global y empresarial (12.a ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.

Caracheo, F. (2002). Modelo educativo (propuesta de diseño), Dirección General de Institutos Tecnológicos. Coordinación Sectorial de Normatividad Académica. México: CIDET

Cobo, C. (2012). “Competencias para empresarios emprendedores: contexto europeo”. Costa Rica: Fundación Omar Dengo-Centro Internacional de Investigación para el desarrollo-Oficina Internacional del Trabajo. Recuperado el 17 de octubre de 2019:

<http://www.fod.ac.cr/avanza/images/documentos/Competencias%20para%20empresarios%20emprendedores%20Contexto%20europeo.pdf>.

Diario Oficial de la Federación (30 de junio de 2009). “Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas”. Recuperado el 05 de julio de 2016: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/50882/A539.pdf>

Drucker, P. (2012). The practice of management. New York: Harper Collins.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación (5.^a ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2017). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Ciudad de México. Recuperado el 21 de febrero de 2017:

<https://datos.gob.mx/busca/dataset/directorio-estadistico-nacional-de-unidades-economicasdenue-03-2017-por-actividad-economica>.

_____. (2016). Directorio de Estadística Nacional de Unidades Económicas. Ciudad de México. Recuperado el 21 de febrero de 2017: <https://datos.gob.mx/busca/dataset/directorioestadistico-nacional-de-unidades-economicas-denue-10-2016-por-actividad-economica>.

_____. (2014). “Micro, pequeña, mediana y grandes empresas. Estratificación de los establecimientos”. Ciudad de México. Recuperado de

http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf.

_____. (2013). “Sistema de clasificación industrial para América del Norte”. Ciudad de México. Recuperado el 21 de febrero

- de 2017: <https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825051693>.
- Griffin, R. y Van Fleet, D. (2016). *Habilidades Directivas. Evaluación y Desarrollo*. Ciudad de México: Cengage Learning.
- Jacques, L., Cisneros, L. F., y Mejía, J. H. (2011). *Administración de PYMES. Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. México: Pearson.
- Katz, R. L. (1974). *Habilidades para una administración efectiva*. Cambridge: Universidad de Harvard.
- Madrigal Torres, B. E. (2009). *Habilidades directivas*. (2.a ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Mosley, D., Megginson, L. y Pietri, P. (2005). *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. Ciudad de México: Thompson Editores.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2013). “Temas y políticas clave sobre PYMES y emprendimiento en México”. Ciudad de México: OECD Publishing. Recuperado el 17 de octubre de 2019: https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/temas-y-politicas-clave-sobre-pymes-y-emprendimiento-enmexico_9789264204591-es#page2.
- Saavedra, M. y Hernández, Y. (2008). “Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo”. *Actualidad Contable Faces*. Num. 11 (17). Recuperado el 21 de octubre de 2019: <https://www.redalyc.org/pdf/257/25711784011.pdf>.
- Secretaría de Economía. (2009). “Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas”. *Diario Oficial de la Federación*. Recuperado el 21 de octubre de 2019: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/50882/A539.pdf>.
- Whetten, D. A. y Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (8.a ed.). Ciudad de México: Pearson Educación.
- Yamane, T. (1967). *Elementary Sampling Theory*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Aplicación de encuestas e indicadores para comprender las dinámicas de capacitación por competencias a trabajadores de empresas que analizan gases automotrices contaminantes en el Estado/ciudad de Puebla

Rodolfo Walter Bermúdez Rendón¹

Resumen

La capacitación es una actividad que ha acompañado al hombre moderno desde que tuvo un papel preponderante en la producción especializada con el advenimiento de la Revolución Industrial. Ésta se da a través del aprendizaje y busca que las personas adquieran conocimientos y desarrollen habilidades que los empleadores requieren cada día.

El objetivo de esta investigación es evaluar la importancia y la efectividad de la capacitación en empresas que analizan gases automotrices contaminantes en el estado de Puebla, donde se considera el desarrollo de competencias como una nueva tendencia en la gestión de las organizaciones.

Uno de los resultados más importantes observados es que hay más hombres que mujeres en empresas que analizan gases automotrices contaminantes, además, se observó que es gente más joven, ya que la mayoría están en un rango de 26 a 35 años y académicamente se encuentran menos preparados al tener solo estudios de preparatoria como común denominador. Así mismo el tipo de preferencias son más operativas, así mismo se considera que existe un sistema de necesidades de capacitación, donde el cumplimiento de los objetivos es una de las razones por la cual se opera con eficacia.

¹ Doctorado en Alta Dirección, Universidad del Valle de Puebla. Licenciado en Contaduría Pública, Maestro en Dirección de Empresas. Docente de la Universidad del Valle de Puebla y de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Correo electrónico: da01254@uwp.edu.mx.

Para mostrar la aplicación de la investigación científica en las ciencias administrativas, se propuso que el tipo de investigación tuviera un enfoque cuantitativo, del tipo no experimental, transeccional, basado en el método deductivo, transversal y comparativo, así mismo el nivel estadísticamente utilizado fue el descriptivo y correlacional.

Palabras clave

Capacitación, aprendizaje, competencias, conocimiento y crecimiento profesional.

Abstract

Training is an activity that has accompanied modern man since played a leading role in specialized production with the advent of the Industrial Revolution. This is given through learning and try that people acquire knowledge and develop skills that employers require every day.

The objective of this research is to evaluate the importance and effectiveness of training in analysis companies of polluting automotive gases in the state of Puebla, where the development of skills is considered as a new trend in the management of organizations.

One of the most important results observed is that there are more men than women in analysis companies of polluting automotive gases, it was also observed that they are younger people, since most are in a range of 26 to 35 years and academically are less prepared to have Only high school studies as a common denominator. Likewise the type of preferences are more operative, also it is considered that there is a system of training needs, where the fulfillment of the objectives is one of the reasons why it operates effectively.

In order to show the application of scientific research in administrative sciences, it was proposed that the type of research be with a quantitative approach, of the non-experimental, transeccional type, based on the deductive, cross-sectional and

comparative method, also the statistically used level was the descriptive and correlational.

Key words: Training, learning, skills, knowledge and professional growth.

Introducción

La gestión de organizaciones es uno de los aspectos más importantes para mantenerse vigente en este mundo globalizado, ya que en la actualidad éste es un elemento que cambia a gran velocidad. Es por ello que las empresas deben prepararse constantemente para hacer frente a los retos que enfrenta una sociedad en constante movimiento. De esta manera, la aplicación de la investigación científica en las ciencias administrativas toma mayor relevancia, ya que ésta nos permite implementar metodologías que coadyuvan a mejorar las decisiones empresariales.

El factor humano es uno de los más importantes ya que, en la mayoría de los casos, de éste depende el éxito o el fracaso de la organización. Es por ello que resulta necesario invertir estratégicamente en el desarrollo y crecimiento de los empleados mediante la capacitación, para crear un “círculo virtuoso”, donde los empleadores y trabajadores se vean beneficiados.

La capacitación se da, invariablemente, a través del aprendizaje y busca la adquisición de conocimientos en los aspectos técnicos del trabajo (Ayala, 2004). Para algunas personas se trata de una pérdida de dinero y de tiempo y si no hay resultados inmediatos las empresas terminan por no darle importancia ni seguimiento. La capacitación en empresas que analizan gases automotrices contaminantes en el Estado de Puebla no está excluida de esta problemática. El crecimiento profesional de los trabajadores de este sector tiene una relación directa con una capacitación que incluya el desarrollo de competencias. La forma más pertinente es determinar los elementos necesarios que debe llevar un programa de capacitación, así como las competencias necesarias para desarrollar un crecimiento profesional.

La encuesta, como herramienta de recolección de datos, aplicada mediante un muestreo por conveniencia a 147

participantes, resultó muy práctica para efectos de este trabajo. Así mismo, dicho instrumento fue aplicado por conveniencia a 141 personas que laboran en distintos sectores de la industria previamente seleccionados, con el fin de realizar una comparación de los resultados, como parte de una metodología que nos sirve para aplicar la investigación científica en el rubro de las ciencias administrativas. La problemática se centra, entonces, en datos arrojados respecto a la realidad de la capacitación en México en los últimos años, preámbulo que nos permite conocer el marco teórico y así contextualizar el contenido de la información, que da paso al desarrollo de la metodología, para que de manera lógica se haga el análisis de la información obtenida, misma que será expuesta mediante la presentación de sus resultados y discusión de los mismos.

Descripción del problema

En el Estado de Puebla existen 17 empresas dedicadas al análisis de gases contaminantes que emiten los vehículos automotores, con una plantilla de 240 personas. Sin embargo, por el tipo de servicio no se requiere de personal con un perfil de estudios universitario o de posgrado, siendo la capacitación interna y el desarrollo de competencias un tema fundamental para el desarrollo y crecimiento profesional, por lo que resulta importante investigar cómo se desarrollan estas actividades del sector de servicios con respecto de otros sectores productivos.

Hace algunos años las personas no necesitaban tener una carrera universitaria para desempeñar un trabajo, la mayoría de las habilidades eran adquiridas a través del tiempo, siendo la experiencia un factor de éxito laboral. De acuerdo con los datos presentados en 2015 por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México solo el 12.6% de las empresas capacitan a su personal. Así mismo se menciona que cinco de cada diez empresas en México invierten en capacitación, la mayor parte de la inversión se usa en maquinaria, mobiliario y equipo de cómputo. Sin embargo, no se actualiza al personal que usa esos recursos (Kanahuati, 2013).

Es necesario que los perfiles de trabajo se elaboren tomando

en consideración las competencias administrativas para desarrollar una eficiente capacitación, que esté basada en el desarrollo de competencias, para incrementar la efectividad en el personal y minimizar el tiempo que tardan los empleados en lograr los niveles de efectividad necesarios (Vázquez, 2004).

De lo anterior es factible plantearse la siguiente pregunta: ¿Cómo identificar y definir los elementos indispensables que tendrán que ser considerados en el diseño de capacitación?

Para resolver cualquier tipo de problemática es necesario entender las causas que la originan y así estar en posibilidades de realizar un proceso de planificación de actividades que estén encaminadas a la solución. Se plantean, entonces, las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las causas que evitan que las organizaciones capaciten a su personal y desarrollen competencias para incrementar la productividad?
- ¿Cuáles son las principales competencias que potencializan el desarrollo de nuevas habilidades para mejorar el servicio?

Los objetivos específicos plantean, en primer lugar, identificar los elementos indispensables que tendrán que ser considerados en el diseño de la capacitación. En segundo lugar, objetivar las causas que evitan que estas organizaciones capaciten a su personal y desarrollen competencias. En tercer lugar, definir cuáles son las principales competencias que potencializan el desarrollo de nuevas habilidades.

La capacitación es determinante, ya que es factible que a través de ésta se potencialicen las competencias enfocadas al incremento de la productividad. Si a mayor capacitación en desarrollo de competencias puede esperarse un mayor crecimiento profesional de los trabajadores de empresas que analizan gases automotrices contaminantes del estado de Puebla, entonces se deduce que es la capacitación por medio de competencias el eje donde subyace el crecimiento.

Resulta conveniente hacer una breve justificación de esta investigación, ya que en la actualidad nos enfrentamos a un mundo mucho más competido, donde cada vez es más grande la brecha entre los puestos de trabajo que ofrecen los empleadores y la gran cantidad de personas que están en busca de una nueva o mejor oportunidad laboral.

Las empresas que analizan gases automotrices contaminantes son organizaciones que están integradas por personas que se ven en la necesidad de formar sus conocimientos en la práctica y capacitación constante, ya que para desarrollar las actividades propias del servicio que prestan es necesario conocer diferentes normas en materia ambiental.

Los retos en la formación profesional en el contexto mexicano

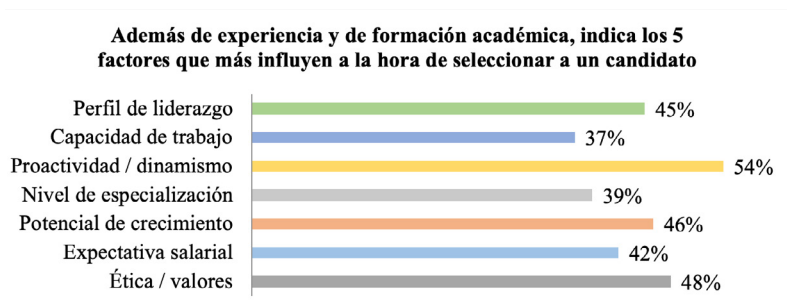
La firma internacional de consultoría y reclutamiento *Hays Recruiting Experts Worldwide* en México, realizó en 2015 una encuesta laboral donde analiza el mercado de trabajo de nuestro país. De los resultados obtenidos se destaca que las organizaciones apuestan por elevar su oferta económica para los empleados más capaces. Sin embargo, el 69% de los empleadores encuestados considera que hacen falta profesionales cualificados (*Hays Recruiting Experts Worldwide*, 2015). Ver gráfica 1:

Gráfica 1. Reporte laboral México 2015, ¿Qué opinan los empleadores?



Fuente: Hays Recruiting Experts Worldwide 2015.

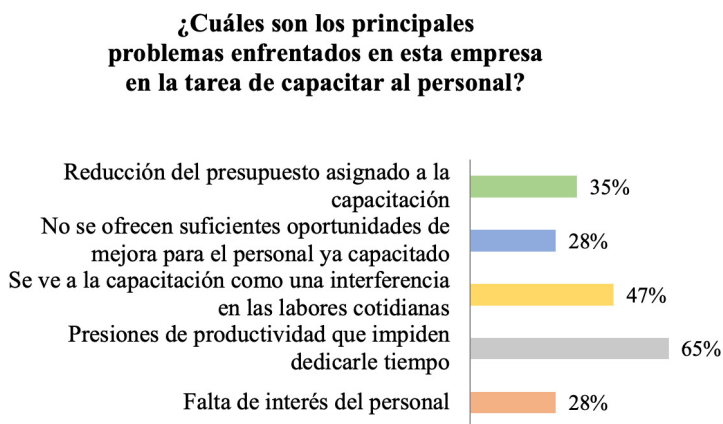
Gráfica 2. Reporte laboral México 2015, Factores que influyen a la hora de seleccionar a un candidato



Fuente: Hays Recruiting Experts Worldwide 2015.

Son muchos los factores negativos que impiden o dificultan la planeación y aplicación de programas de capacitación, para ello las investigadoras se centraron en determinar cuáles son los principales o más recurrentes, siendo el 65% de los casos las presiones de productividad las que impiden dedicarle tiempo a la capacitación. Ver gráfica 3.

Gráfica 3. Principales problemas para capacitar al personal.



Fuente: Sapién 2012.

No cabe duda que hay muchos retos a vencer en cuanto a la capacitación de empleados por parte de sus empleadores, ya que no se ve como una herramienta o un “área de oportunidad”, sino como un desperdicio de recursos. La educación como derecho humano es fundamental para el desarrollo humano y los procesos de aprendizaje no pueden limitarse sólo a las aulas, como se establece en las teorías didácticas, sino que debe considerarse más como parte del engranaje económico. Mayor capacitación significa mayor competencia y eso se traduce en mayor producción/benéfico.

Marco conceptual

Desde que la humanidad entró a la época llamada Sociedad del Conocimiento, éste se ha convertido en el principal recurso estratégico para el desarrollo (Martínez, 1988). La función de la capacitación dentro de una organización es aportar a la estructura de personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones (Siliceo, 2004). Las ventajas de la capacitación para la empresa generalmente se ven reflejadas en la mejora de la organización, así como en la maximización de los resultados, lo que favorece el incremento de la rentabilidad (Ayala, 2004).

En México existen 4.2 millones de unidades económicas, de las cuales el 98% son Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), su importancia es tal que representan el 42% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan el 78% de los empleos formales de este país. Sin embargo, experimentan problemas de bajo crecimiento, los factores que delimitan estas causas se podrían clasificar en internos y externos, siendo por ejemplo la falta de capacitación.

Ahora bien, las competencias gerenciales que Hellriegel considera más importantes son las siguientes: Comunicación, manejo y administración de personal, planeación estratégica y trabajo en equipo, entre otras (Hellriegel, 2003). Las competencias gerenciales que se consideraron desde este posicionamiento son: Comunicación, planeación y administración, trabajo en equipo, manejo de personal, desarrollo del equipo, habilidades

mediáticas, liderazgo, pensamiento estratégico, relaciones públicas, pensamiento crítico, iniciativa, intuición y capacidad de negociación.

Metodología para el desarrollo de competencias

La problemática se centra principalmente en los datos que de pretenden recolectar. Otro de los factores importantes es la delimitación espacial y temporal. Esta investigación se realiza con una muestra no probabilística por conveniencia de 147 participantes que laboran en empresas que analizan gases automotrices contaminantes.

A manera de comparación esta investigación también se aplica a una muestra no probabilística por conveniencia de 141 participantes que laboran en distintos sectores de la industria. Para efectos de esta investigación, es necesario considerar que esta se realiza de manera o tipo transversal en un periodo de dos semanas, correspondientes al periodo del 10 de septiembre al 11 de octubre de 2019. Este tipo de investigación es de enfoque cuantitativo.

- El diseño de la investigación fue del tipo no experimental, ya que solo se observan los diferentes fenómenos del objeto de estudio en un ambiente normal y cotidiano.
- Se basó en el método deductivo, toda vez que es una técnica efectiva ya que utiliza el razonamiento como una estrategia para obtener conclusiones lógicas, mediante un procesamiento del sentido general al particular.
- Fue de tipo transversal, toda vez que se realiza la recolección de datos en un solo periodo de tiempo.
- Se utilizó el método comparativo, ya que mediante el contraste sistemático de uno o más eventos es como se busca determinar similitudes y diferencias entre estos.
- Se realizó una medición numérica basado en las escalas de Likert mismo que dio paso al análisis estadístico.
- El nivel de la investigación es Descriptivo y Correlacional.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula que se muestra a continuación, considerando que el tamaño de la población es de 240 personas, se obtiene un resultado de 147 personas a encuestar.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q} = 147$$

N = Tamaño de la población (240). Z = Nivel de confianza (1.96).

P = Probabilidad de éxito (0.5). Q = Probabilidad de fracaso (0.5).

D = Precisión (0.05) (Error máximo admisible en términos de proporción).

n = 147

Para efectos de realizar la comparación de resultados, se determina tomar una muestra por conveniencia de 141 personas que trabajan en otros sectores productivos, previamente seleccionados, para que también se les aplique el instrumento de recolección de datos. La recolección de datos se obtiene directamente de personas participantes (Ver Figura 1 en el apartado de Anexos).

En lo referente a la elaboración del cuestionario y su aplicación es preciso identificar que este es un instrumento estandarizado que se utiliza para recoger los datos (Meneses, 2010). Debido al tamaño de la muestra se determina que la aplicación de la encuesta se realice utilizando el uso de nuevas tecnologías que permiten realizar la recolección de la información de manera rápida y efectiva a un mayor número de personas. Para su aplicación se decide utilizar la herramienta gratuita llamada *Google Forms*, que es desarrollada por la compañía *Google LLC* subsidiaria de la multinacional *Alphabet Inc.* que sirve para realizar formularios y encuestas. Esta herramienta permite elaborar bases de datos que son compatibles con *Microsoft Excel*, así como estadísticas descriptivas que son útiles para analizar los datos recabados.

Para realizar el perfil del encuestado es necesario definir las características de las personas a las que se les aplicará el instrumento, por ejemplo, que sean personas físicas con una edad mayor a 15 años, de acuerdo al artículo 22 Bis de la Ley Federal

del Trabajo (LFT).

El instrumento de recolección de datos debe estar sometido al juicio de expertos, mismos que de manera individual y sin estar en contacto entre ellos, pueden analizar el cuestionario emitiendo sus observaciones y comentarios para su posterior validación. Para realizar el proceso de validación el instrumento se aplica a un grupo de cinco personas, como prueba piloto.

El presente instrumento se encuentra estructurado con un total de 31 preguntas, mismas que son clasificadas en las dimensiones de Conocimiento y Habilidades tomando como base la capacitación.

- De la pregunta 1 a la 5 están relacionadas con el perfil del encuestado.
- De la pregunta 6 a la 7 se busca conocer información respecto a la antigüedad que se tiene laborando o se laboró dentro de la organización.
- De la pregunta 8 a la 18 se encuentran relacionadas con el proceso de capacitación.
- De la pregunta 19 a la 31 se identifican el desarrollo de competencias.

De esta forma se logra, con menos recursos tener más alcances epistémicos. El instrumento utilizado no sólo arroja información al empleador, sino que hace visibles las competencias específicas (y de personalidad) en los empleados, a modo de que su colocación en tal o cual actividad resulte más fácil y estratégica.

Resultados de análisis estadístico.

Una vez recopilados y organizados los datos es necesario procesarlos para su posterior interpretación, para lo cual se utilizó el Software de IBM conocido como Producto de Estadística y Solución de Servicio (SPSS), ya que es un programa estadístico que permite realizar la captura y análisis de datos para crear tablas gráficas con data compleja de estadísticas descriptivas, correlaciones y fiabilidad.

La parte de resultados (Ver tabla 1) es una de las etapas más importantes dentro de una investigación, ya que esta nos permite hacer una vinculación con los objetivos planteados en la misma, así como determinar la aceptación o rechazo de la hipótesis, donde se pueden identificar los siguientes elementos: La evaluación de la importancia y la efectividad de la capacitación, el desarrollo de competencias para desarrollar un crecimiento profesional. A continuación, se pueden ver los resultados que se derivan de la investigación realizada en el trabajo de tesis denominado *La capacitación basada en competencias en empresas que analizan gases automotrices contaminantes del estado de Puebla* (Bermúdez, 2019). (Ver tabla 1)

Resultado de las respuestas del personal de las 17 empresas que analizan gases automotrices contaminantes en Puebla	Resultado de las respuestas de las personas que laboran en los distintos sectores productivos en el estado de Puebla
Los hombres tuvieron una participación mayor teniendo una representación del 73.5% contra el 26.5% de participación de las mujeres.	Las mujeres tuvieron una participación mayor teniendo una representación estadística del 63.1% contra el 36.9% de participación de los hombres.
Respecto a la edad: Es gente con un rango de 26 a 35 años, grupo que fue representado por el 58.5% de la población encuestada.	Respecto a la edad: Es gente con un rango de 36 a 45 años, grupo que fue representado por el 44.7% de la población encuestada.
Se encontró una correlación positiva muy baja con el nivel de estudios, ya que el 41.5% de las personas que se encuentran en el rango de edad arriba mencionado cuentan con un nivel de estudios de preparatoria.	La mitad de los encuestados tienen estudios de licenciatura, representados con un 50.4% seguido del 32.6% con estudios de maestría.
Respecto a las necesidades de capacitación: El 28.6% de los encuestados, contestaron que están totalmente de acuerdo en que en la organización se tiene un sistema de necesidades de capacitación.	Respecto a las necesidades de capacitación: El 29.1% de los encuestados, contestaron que están totalmente de acuerdo en que en las organizaciones donde trabajan tienen un sistema de necesidades de capacitación.
Dato correlacionado de manera positiva y moderada con la información correspondiente a que la organización lleva a cabo programas de capacitación periódicos.	Dato correlacionado de manera positiva y moderada con la información correspondiente a que la organización lleva a cabo programas de capacitación periódicos.
Un aspecto importante que se puede observar es que el 31.3% de las personas que contestaron la encuesta están totalmente de acuerdo que en la organización donde trabajan ofrecen opciones de desarrollarse.	Un aspecto importante que se puede observar es que el 26.2% de las personas que contestaron la encuesta están de acuerdo que la organización donde trabajan ofrece opciones de desarrollarse.
Existe una correlación positiva moderada entre los ítems de opción de desarrollo profesional con que la organización tenga un programa de formación por competencias.	Existe una correlación positiva moderada entre los ítems de opción de desarrollo profesional con la equidad en el acceso a la capacitación.
Las competencias que los trabajadores considera más importantes son: 1. Trabajo en equipo. 2. Comunicación. 3. Planeación y administración. 4. Liderazgo. 5. Pensamiento crítico.	Las competencias que la gente considera más importantes son: 1. Planeación y administración. 2. Trabajo en equipo. 3. Comunicación. 4. Pensamiento estratégico. 5. Liderazgo.
El 29.9% de las personas contestó estar de acuerdo en que en su organización se trabaje en equipo.	El 29.8% de las personas contestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en que en su organización se trabaje en equipo.
El 36.7% de los encuestados consideran que el cumplimiento de los objetivos es una de las principales razones por la cual las empresas pueden operar con eficacia.	El 36.9% de los encuestados consideran que el cumplimiento de los objetivos es una de las principales razones por la cual las empresas pueden operar con eficacia.
El 31.3% de las personas que contestaron están de acuerdo que la información fluya de manera adecuada a todos los colaboradores. Esta se encuentra correlacionada de manera positiva alta con el ítem planteado como pregunta, si las reuniones de trabajo se realizaban con efectividad.	El 31.9% de las personas contestaron que están ni de acuerdo, ni en desacuerdo que la información fluya de manera adecuada a todos los colaboradores.
El 43.5% de las personas que contestaron están de acuerdo que se la pasan bien con sus compañeros trabajando juntos y la comunicación es abierta y transparente.	El 43.3% de las personas que contestaron están de acuerdo que se la pasan bien con sus compañeros trabajando juntos y la comunicación es abierta y transparente.
El 36.1% de las personas que contestaron están de acuerdo que en el lugar donde trabajan las decisiones se toman de manera oportuna.	El 36.2% de las personas que contestaron están de acuerdo que en el lugar donde trabajan las decisiones se toman de manera oportuna.

Conclusiones

Antes de entrar a la discusión del tema es conveniente establecer el alcance teórico-metodológico de esta investigación, considerando que al ser de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional nos permite poder hacer una interpretación de los datos recabados derivados de la investigación realizada.

De la información arriba mencionada se pueden determinar las principales diferencias y similitudes encontradas, factores que nos ayudaron a esclarecer los elementos necesarios que debe de llevar un programa de capacitación y las competencias necesarias para desarrollar el crecimiento profesional.

En el caso del análisis realizado al personal de las empresas que analizan gases automotrices contaminantes y comparado con el análisis realizado a las personas que laboran en los sectores productivos previamente determinados en esta entidad, se puede observar que hay más hombres que mujeres en este sector laboral, además de que por lo general es gente mucho más joven, ya que se encuentran en un rango de 26 a 35 años, pero académicamente menos preparada, donde las preferencias son de un corte más operativo.

Respecto a las necesidades de capacitación se puede observar una cuarta parte de los participantes opinan que en las organizaciones cuentan con un sistema de necesidades de capacitación, situación que de incrementarse se podría tener una relación positiva con la mejora de los resultados, entendiéndose éstos en términos de productividad. Sin embargo, un punto a favor es que se encuentra positivamente correlacionado con la información correspondiente a la que la organización lleva a cabo programas de capacitación periódicos.

Lo anterior también dio paso a cerciorarse que la capacitación que se recibe cuenta con un programa de formación por competencias y que en las organizaciones se ofrecen opciones de desarrollo.

Con referencia a las competencias se puede observar que el trabajo en equipo, la comunicación, así como la planeación y administración son consideradas como las tres más importantes, mismas que deben ser consideradas en los planes o programas

de capacitación. Sin embargo, hay una marcada diferencia en la práctica del trabajo en equipo, ya que es en el sector de las empresas que analizan gases automotrices contaminantes donde se puede observar que es una práctica común a diferencia del resto de las organizaciones.

Así mismo de manera positiva se determinó que el cumplimiento de los objetivos es una de las principales razones por la cual las organizaciones operan con eficacia, donde la información fluye de manera adecuada entre los colaboradores, hay un buen ambiente de trabajo, lo que permite que las decisiones se tomen de manera adecuada y oportuna.

En el resto de los ítems se encuentran coincidencias entre los resultados que arrojan ambos análisis, lo que nos permite determinar que en temas de capacitación que incluye el desarrollo de competencias ambos grupos tienen una similitud positiva, en términos de necesidades de capacitación, presupuesto asignado, medición de efectividad por medio de indicadores, opciones de desarrollo profesional, programa de formación por competencias, cumplimiento de objetivos y supervisión.

De acuerdo a lo anterior, podemos ver un panorama real de la situación actual que un grupo de empresas especializadas en el ramo de los servicios en el Estado de Puebla desarrollan la capacitación, las competencias y el desarrollo profesional. Derivado de esto podemos coincidir con los autores Siliceo (2004) y Ayala (2004) quienes mencionan que una vez descubierto las necesidades reales de la empresa, el personal capacitado desarrolla mejor sus funciones y por otro lado se ven maximizados los resultados favoreciendo el incremento de la rentabilidad.

Los empleadores de este tipo de empresas deben seguir realizando actividades para que sus empleados sepan qué hacer exactamente en cuanto a sus actividades en sus lugares de trabajo y cómo hacer o llevar a cabo esas actividades, preguntas que también son aplicables a los trabajadores como parte de las exigencias propias y naturales. Se propone la implementación y profesionalización de las áreas de capacitación que lleven a cabo modelos de planeación estratégica, basados en el cumplimiento de objetivos claros que permitan darle seguimiento a las actividades mediante indicadores de gestión, donde uno de los principales

objetivos sea buscar elevar la educación formal o técnica de las personas, para dar paso al desarrollo de competencias siendo primordial mejorar el sistema de identificación de necesidades para que estos incluyan:

1. El desarrollo de esquemas eficaces de planes de carrera para retener el talento.
2. Aprovechar la experiencia.
3. Generación de arraigo, ya que es muy bajo el porcentaje de personas que laboran en una organización más de 5 años.
4. Proponer a los legisladores en la materia, la revisión de las leyes laborales que emanan de la LFT, que si bien es cierto se ha avanzado en la búsqueda de la igualdad y justicia laboral, es necesario buscar nuevas y mejores formas de privilegiar la capacitación como un detonante del crecimiento económico, que refleje bienestar social.
5. Que las instituciones de educación superior busquen nuevos esquemas efectivos de vinculación con el sector empresarial y viceversa, considerando el diseño de un sistema que promueva un beneficio mutuo, compartido y basado en la formación que incluya el desarrollo de competencias, para tener gente mejor preparada y hacer frente a las exigencias, así como a las necesidades del mercado en la producción de bienes y servicios.

Como parte de las recomendaciones que se pueden hacer para enriquecer y darle continuidad a este trabajo de investigación, son entre otras, la aplicación de esta misma encuesta en un periodo de tiempo subsecuente, una vez aplicada la propuesta arriba presentada, con el fin de hacer una comparación de resultados que nos permita analizar los hallazgos que se pudieran determinar y hacerlo de conocimiento a las empresas que se dedican a brindar estos mismos servicios a nivel nacional, así mismo es conveniente incluir dentro del instrumento de recolección de datos, preguntas que vayan relacionadas a los problemas a los que se enfrentan las organizaciones para capacitar a su personal.

Referencias

- Ausubel, D. (1983). *Psicología Educativa*: Un punto de vista cognoscitivo. México, México: Trillas.
- Ayala, S. (2004). *Administración de recursos humanos*. Lima, Perú: Universidad Nacional de San Martín.
- Bermúdez, W. (2019). *La capacitación por competencias en empresas que analizan gases automotrices contaminantes en Puebla* (Tesis doctoral). Universidad del Valle de Puebla, Puebla, México.
- Hays recruiting experts worldwide. (2015). “Talento: La verdadera energía en la que México debe invertir”. Recuperado el 29 de Noviembre de 2018, de Reporte Laboral México 2015: <http://www.cio.com.mx/objetos/Hays.pdf>
- Hellriegel, D. (2003). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: CENGAGE.
- INEGI. (2019). INEGI. Recuperado el 2 de 9 de 2019, de México en cifras. Puebla, Puebla.: <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=21>
- Kanahuati, G. (28 de Octubre de 2013). “Capacitación: Respuesta urgente ante la globalización”. (F. México, Ed.) *Forbes México*.
- Kanahuati, G. (2013). *Forbes México*. Recuperado el 13 de Marzo de 2019, de Capacitación: respuesta urgente ante la globalización: <https://www.forbes.com.mx/capacitacion-respuesta-urgente-ante-la-globalizacion/>
- Martínez, M. (1998). *El conocimiento: Su naturaleza y principales herramientas para su gestión*. Madrid, España: UDIMA.
- Medina, L. (2007). *Cómo plantear un problema de investigación y seleccionar un diseño de estudio apropiado*. México: Asociación latinoamericana de profesores en medicina familiar, A.C.
- Meneses, J. y. (2010). *El cuestionario y la entrevista*. Cataluña: UOC.
- Piaget, J. (1998). *Introducción a Piaget: Pensamiento, Aprendizaje y Enseñanza*. México, México: Longman, S.A.
- Rodríguez, G. G. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Madrid, España: Aljibe.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México, México:

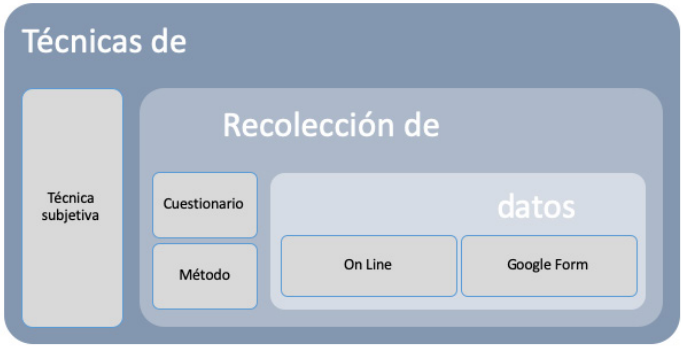
Limusa.

Vázquez, E. (2004). *Identificación y evaluación de las competencias laborales de un puesto de trabajo*. Bayamo, Cuba: Universidad de Granma.

Vygotsky, L. (1979). *Pensamiento y Lenguaje*. Buenos Aires, Argentina: Grijalbo.

Anexos

Figura 1. Técnicas de recolección de datos.



Fuente: Diseño propio.

Tabla 2. Instrumento de recolección (Introducción).

C_1. ¿Realiza su organización un sistema de necesidades de capacitación?
C_2. ¿La organización cuenta con presupuesto para llevar a cabo programas de capacitación?
C_3. ¿La organización lleva a cabo programas de capacitación anuales, semestrales o trimestrales?
C_4. ¿La organización cuenta con indicadores que permitan medir la efectividad de la capacitación?
C_5. ¿La organización ofrece la opción de desarrollo personal a los colaboradores?
C_6. ¿Existe equidad en el acceso a la capacitación?
C_7. Elige tres competencias gerenciales que consideres son necesarias incluir dentro del proceso de capacitación.
C_8. ¿Considera usted que en su área de trabajo se producen errores por falta de capacitación?
C_9. ¿Considera usted que cuenta con la información suficiente para realizar de manera adecuada su trabajo?

C_10. ¿Usted considera que los compañeros están capacitados para realizar las funciones delegadas?

C_11. ¿Considera que las oportunidades de formación son suficientes?

E_1. ¿La organización tiene un programa de formación por competencias?

E_2. ¿Usted considera que por lo general en la organización se trabaja en equipo?

E_3. ¿Las actividades que usted realiza y las de sus compañeros están orientadas a lograr los objetivos planteados?

E_4. ¿La información fluye de manera adecuada a todos los colaboradores?

E_5. ¿Las reuniones de trabajo se realizan con efectividad?

E_6. ¿Usted y sus compañeros la pasan bien trabajando juntos?

E_7. ¿La comunicación entre usted y sus compañeros es abierta y transparente?

E_8. ¿Entre usted y sus compañeros se conocen sus fortalezas y debilidades?

E_9. ¿Las decisiones se toman de manera oportuna?

E_10. ¿Los objetivos de la organización están claramente definidos?

E_11. ¿Usted y sus compañeros de trabajo conocen los avances y progresos del área a la que pertenecen?

E_12. ¿Se delegan las responsabilidades en su departamento?

E_13. ¿La proximidad y frecuencia en la supervisión se da de manera adecuada y oportuna?

Fuente: Diseño propio.

Design Thinking y Mindfulness: Integración de la Generación Millennial en la industria textil de Puebla

María Norma Torres Romero¹

Resumen

En el siglo XXI se presenta una urgencia de utilizar herramientas y técnicas que conlleven un desarrollo profesional del individuo que se ajuste de manera continua a sus necesidades laborales. **Sin embargo, esta urgencia no aterriza siempre en mejoras laborales.** La generación denominada *Millennial* (GM) presenta en la actualidad un problema de alta rotación en las empresas, debido a que laboran de uno a dos años. Por lo tanto, es emergente que las empresas pongan atención en las nuevas técnicas que están en tendencia para atraer y retener al talento humano.

El objetivo de esta investigación es presentar los resultados obtenidos después de implementar técnicas posmodernistas que generen conocimiento de manera sistémica. Esta investigación destaca por ser prueba piloto en Industrias tradicionalistas del ámbito textil que buscan la manera de evolucionar a través de su ventaja competitiva: El Talento Humano.

Palabras clave:

Técnicas Posmodernistas, desing thinking, mindfulness, valor estratégico, motivación, trabajo en equipo.

¹ Doctorado en Alta Dirección, Universidad del Valle de Puebla. Licenciada en Ciencias de la Comunicación con Especialidad en Organizaciones, Maestra en Ingeniería Administrativa con especialidad en Sistemas. Docente de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Responsable del área de Recursos Humanos en la empresa DJ GLOBAL TRADE, S.A DE C.V. y PYT Textil, S.A. de C.V. Correo electrónico: da01215@uvp.edu.mx

Abstract

In the 21st century, there is an urgency to use tools and techniques that lead to the professional development of the individual that continually adjusts to their work needs. The generation called Millennial (GM) currently presents a problem of high turnover in companies, because they only last one to two years. Therefore, it is emerging that companies pay attention to new techniques that are in trend to attract and retain human talent.

The objective of this research is to present the results obtained after implementing postmodernist techniques that generate systemic knowledge. This research stands out as a pilot test in traditionalist industries in the textile sector that are looking for ways to evolve through their competitive advantage: Human Talent.

Key words: Post-modernist techniques, design thinking, mindfulness, strategic value, motivation, teamwork.

Introducción

El objetivo de presentar esta investigación es, principalmente, exponer un ejemplo de las variadas y distintas alternativas de estudio, que se pueden realizar en torno a la Administración Posmoderna. Esto, con la esperanza de fomentar en el personal ubicado en puestos gerenciales o la Alta Dirección a realizar, investigaciones en torno a los cambios suscitados debido a las distintas necesidades profesionales y laborales de la época actual.

Cada aportación teórica en el campo de la ciencia administrativa plantea un estilo único del cómo trabajar con cada uno de los recursos organizacionales. Autores como Betancourt (2006), incluso plantea a la gestión estratégica como el arte y/o ciencia de manejarse anticipadamente a los cambios permitiendo una toma de decisiones que logre garantizar el futuro de la organización. Sin embargo, cada ente tiende diferentes características a considerar, por ejemplo, en este artículo se expone a la tradicional Industria Textil.

El sector industrial textil en la actualidad tiene como competencia principal a los países asiáticos (Martínez, 2008), con grandes infraestructuras, avances tecnológicos, productos que poco a poco mejoran su calidad, empero, el recurso humano ha sido soslayado en pos de una automatización robótica (Martínez, 2008). México por su parte tiene mano de obra que ofrece calidad, pero está maniatada a formas anticuadas de administración cuando debería buscarse la manera de aprovechar los recursos que tiene.

La competencia intra-industrial de los procesos con o sin tecnología de punta, tiene implicaciones directas e indirectas en la toma de decisiones de la Alta Dirección (AD) de manera sistémica, cuestión que debe ser considerada para su análisis, ya que se visualizan todas las alternativas que coadyuven a impulsar a estas organizaciones a partir de la retención y atracción de talento, en específico de la generación *Millennial*. Lo que conlleva a la búsqueda de nuevas técnicas de gestión empresarial, que sean utilizadas de manera sistemática para la apertura nuevos proyectos que incrementen los indicadores económicos, sociales y humanos.

Hoy en día es importante analizar las perspectivas de recuperación y el rumbo que puede tomar la industria textil, a través de investigaciones que aporten empoderamiento al sector, que sea reflejado en oportunidades de crecimiento y desarrollo para su capital humano, en dónde los individuos se sientan libres de innovar, además de crear nuevos procesos. La contribución de nuevos proyectos enfocados a la GM, que se traduzca en una mayor rentabilidad para los empleados y empleadores.

En esta investigación se plantea una metodología cuantitativa, fundamentada en diversas teorías (administrativas, de la gestión del conocimiento, de sistemas, de capital humano, entre otras) usando herramientas para la gestión y el desarrollo del capital humano posmodernistas como el *Design thinking* (DT) y el *Mindfulness* (M).

El DT actualmente se ha ocupado en el ámbito empresarial automotriz y de empresas que siguen la línea de investigación de Inteligencia Artificial (IA) en países de Europa y parte de Latinoamérica (Pelta, 2015), mientras la técnica *mindfulness* ha ingresado en el sector educativo obteniendo resultados positivos sobre la adquisición del conocimiento y poco a poco se inserta a

nivel corporativo también logrando reducir los niveles de estrés laboral (Melero y Yela, 2014).

¿Cómo pueden utilizarse estas metodologías posmodernistas en el sector industrial? ¿Cómo opera un maridaje de técnicas como éstas en una sociedad contemporánea de profundas raíces tradicionales? ¿Cómo se exponen estas técnicas de trabajo, desde su diagnóstico inicial hasta la toma de decisiones, sobre procesos innovadores, con la inquietud de fortalecer a la organización? La Alta Dirección a través de las nuevas técnicas posmodernistas de trabajo, tienen la posibilidad de obtener un maridaje, tratando de satisfacer las necesidades para el desarrollo profesional de las nuevas generaciones. El resultado de la investigación se realizó con la esperanza de una visión *futurista* a favor de lograr canales que favorezcan las oportunidades de desarrollo para los empleados permitiendo un enfoque participativo, motivacional y de procesos creativos.

Posibles mejoras en la industria textil poblana

Dentro de un proceso de mejora para cualquier industria, visto desde un enfoque sistémico, se debe contemplar el involucramiento de cada área, o individuo que labora en ella, sin embargo, esto es un trabajo continuo en dónde la experiencia, la creatividad o la iniciativa de cada colaborador produzca cambios innovadores en conjunto; por ejemplo, el trabajo integral que se ha logrado en empresas como *Google y Apple* (Pelta, 2015).

México, actualmente busca la mejora a través de las diferentes Técnicas Posmodernistas, sin embargo, en la industria textil poblana no hay antecedentes del uso de las técnicas *Mindfulness* o *Desing thinking*, por tanto, fue una toma de decisiones arriesgada, en dónde se podía perder el control en su totalidad.

Esta es la razón por la cual la Alta Dirección y el área de Recursos Humanos debe considerar que, cada individuo tiene diferentes formas y estilos de aprendizajes, además de tomar en cuenta que el ambiente laboral puede cambiar o presentar una resistencia psicológica por parte de cada sujeto, referente a cualquier nueva instrucción de trabajo.

Como instructor o agente del conocimiento hay que entender que existen diversas maneras de aprender, y diferentes necesidades de autorrealización, tomando como base la pirámide básica de Maslow (1954). En adición, la Alta Dirección y las áreas de Recursos Humanos, deben considerar las necesidades de desarrollo profesional de la GM (Deloitte, 2017), para que tengan claras las estrategias que se van a utilizar para desenvolver a su personal, así como conocer qué tipo de equipos de trabajo se requieren para lograr sus objetivos.

Los antecesores de los Millennials

Autores como Neil Howe y William Strauss (2016), quienes postularon por primera vez el término *Millennials* en 1987, se han visto inmersos en el quehacer de realizar diferentes estudios sobre el paso del comportamiento generacional. Los enfoques, que ellos marcan son del ámbito social y laboral, destacado en sus investigaciones la manera de interactuar de la Generación *Millennial* (GM) con las generaciones antecesoras.

Cada una tiene características especiales, por ello, es difícil generalizar cuando se quiere elegir la estrategia correcta para reclutar de un abanico lleno de oportunidades. Sin embargo, cabe aclarar que en las investigaciones referentes a las diferentes generaciones se les han categorizado según los acontecimientos económicos, sociales, culturales o de diferente índole que ocurrieron durante un determinado lapso. Por ello, autores como Nader (2003) difiere por uno o cuatro años, quien clasifica a la Generación Y ó Gen Y, a los nacidos en el año de 77 y 78.

Smith (2019) indica que los hermanos menores o posibles hijos de la GX, desde infantes crecieron en su mayoría escuchando y visualizando una vida con base a una agenda planificada. Esta generación descendiente de la GX se desarrolló visualizando el aumento de las herramientas y distracciones tecnológicas.

En adición, tanto en las escuelas públicas como privadas cada vez se aumentaba la adquisición de tecnología análoga, por tanto, su acceso a la información es mayor, a esta generación se le va a reconocer como *Millennials* (GM) y aunque cada autor difiere de uno a cinco años, los más reconocidos y aceptados son Neil Howe

y William Strauss (2016), quienes clasifican a esta generación como los nacidos entre 1982 al año 2000.

En cuestión de personalidad, Alonso (2015) hace hincapié que la GM se concentra en aprender de manera activa y participativa, siendo el individuo el que decide de qué manera aporta ideas hasta llegar a la formación educativa deseada.

Es por ello, que la idea aprender a implementar la administración en cada área, es vital para obtener resultados positivos, fortaleciendo esfuerzos que permitan al trabajador lograr objetivos profesionales y personales. Con esto, se podrán ir disminuyendo los costos, el tiempo, y trabajo innecesario creando organizaciones participativas que benefician a sus trabajadores como a sus clientes, desde la perspectiva de una organización como sistema.

Cada generación tiene un estilo único de laborar, con características diferentes debido a su entorno profesional, académico, el entorno cultural e incluso en México hasta por los usos y costumbres de cada región. Por tanto, como gestor de la organización, se debe conocer el grupo social con el que se labora, para indagar el tipo de métodos que se adecuen para obtener un beneficio en común con la empresa.

A la GM se les ha denominado muchas veces en términos negativos, sin embargo, si se les da el trato y cuidado para conducirlos a un desarrollo profesional el resultado puede ser relevante para la empresa, pero no debe ser solo durante la curva de aprendizaje, por el contrario, debe ser durante toda la estancia laboral. Incluso algunas de las características que se les han registrado como negativas, se pueden llegar a utilizar de tal forma que pueden ser estrategias para encontrar al talento adecuado, generador de innovación en la empresa.

La Teoría de Gestión del Conocimiento (TGC) como eje rector de la retención y atracción del Talento Humano (TH)

En resumen, a partir de autores como Bargsted (2011), Torres, Morgan, Romero y Cabello (2010) y González, Figueroa y

González (2014), el concepto de retención se puede definir como las estrategias encontradas, para mantener a todo aquel individuo, que cuente con características positivas aportadas en su desempeño, favoreciendo la gestión del negocio. Es por ello que hoy en día la competitividad en el sector Industrial debe partir desde el explorar las capacidades y talentos del personal.

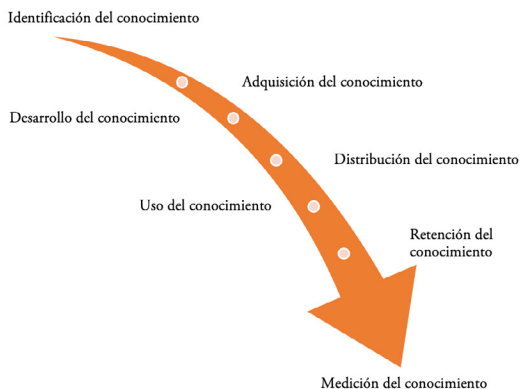
Es por ello que la Teoría de Gestión del Conocimiento (TGC) considera que el elemento que adquiere e incrementa la ventaja competitiva en una empresa, es el conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995). Así mismo, dentro de los elementos que integran el conocimiento de una organización se encuentran el capital humano, el capital estructural y el capital relacional.

El primero se integra por el conocimiento y capacidades de los empleados, el estructural, son todas aquellas técnicas y métodos que son propios de la dinámica de trabajo de la empresa. Finalmente, el capital relacional son todas aquellas influencias que intervienen de manera directa o indirecta con la organización.

Por su parte este conocimiento debe promover algo que atraiga a otros individuos, por medio de querer pertenecer a una organización en donde se estén realizando cambios que puedan responder a sus expectativas o necesidades. Además, se ha establecido en la TGC, que es tanto tarea de la AD como de los mandos medios, fomentar el desarrollo e innovación en cada uno de los procesos y las áreas de la organización.

Kyeonghee (2012) argumenta que todo sujeto crea nuevos conocimientos mediante la interacción con otros individuos, a través de la búsqueda de ideas existentes o inexistentes. Es decir, el conocimiento compartido produce sinergias de conocimiento cuantitativo o cualitativo. Para conocer que tan positivo puede ser una nueva metodología se debe realizar mediante una serie de pasos teóricamente planteados, como los procesos de la TGC.

Figura 1. Imagen del proceso de la Teoría de la Gestión del Conocimiento



Fuente: Elaboración propia con base a la TGC (Nonaka y Takeuchi, 1995).

A través de este proceso se podrá obtener la evaluación para conocer si la metodología que se promueve en la organización está dando los resultados esperados a través del capital intelectual. Por ende, la TGC pretende ser una motivación para generar el interés, la participación y el conocimiento mejorando su interacción.

Esta TGC aporta elementos cuantitativos que otorgan un fundamento para otorgar un juicio de valor en las técnicas o estrategias aplicadas en las investigaciones a realizarse. Finalmente, en consecuencia, aportaran datos que generen valor para futuras investigaciones.

La empresa vista desde el enfoque sistémico.

En una transformación empresarial durante el periodo de planeación, el nivel de pensamiento debe centrarse en hacer sus procesos eficientes y de manera integral. Una empresa que no logra integrar a sus empleados para alcanzar sus metas se va desintegrando (González, Figueroa y González, 2014); no

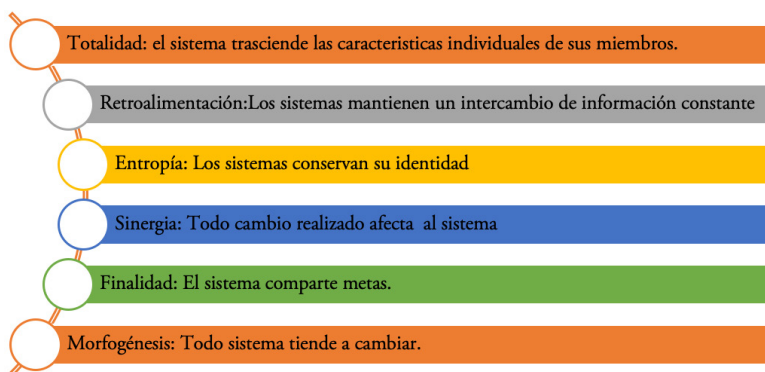
alcanzará sus objetivos largo plazo e incluso puede existir la posibilidad debido a una mala toma de decisiones, poner en riesgo la sobrevivencia de la compañía. Por el contrario, quienes encuentran formas de subsistir como un sistema completo, podrán tener oportunidades de encontrar soluciones desde cada una de sus partes.

Es por ello que, con los cambios generacionales, se provocan desacuerdos entre las distintas áreas laborales, debido a la falta de comunicación e incluso la desmotivación por compartir proyectos. En este sentido, la teoría de sistemas se propone como base para identificar una metodología de trabajo, en donde se creen alternativas de solución en conjunto para cada área instaurando una coproducción de manera sistémica.

Cabe aclarar que en una empresa que se encuentra en un proceso de transformación, es aún más difícil su organización. En la empresa tradicional, los trabajadores están acostumbrados a realizar actividades de manera individual o sólo con su equipo de trabajo, mientras en el proceso de transformación, el individuo debe trabajar en grupo con los procesos para la operación y la administración (Choudary, 2015).

La organización por su parte debe tener en cuenta sus debilidades. Sin el conocimiento de estas, el proceso de transformación será en vano e incluso podría parecer que existe una falta de control. Por tanto, el comportamiento de cada subsistema puede contener consecuencias, volviéndose un entorno turbulento y no adaptable.

La TGS, ha impulsado que las empresas se estandaricen con métricas nacionales e internacionales, que permiten a las organizaciones se fortalezcan, logrando en ellas, casos de éxito. Uno de los pioneros de la TGS fue Ludwing Von Bertalanffy (1901-1972) el cual institucionaliza las características de una empresa, lo formalizó a través de leyes y lo resumió de manera cuantitativa. Entre sus conceptos generales se encuentran:

Figura 2. Conceptos básicos de la Teoría de sistemas

Fuente. Conceptos de Teoría de sistemas. Fuente propia para la investigación extraída de (Von Bertalanffy, 1976).

También se le considera a la teoría de Bertalanffy un parteaguas dentro del área de la comunicación humana, ya que fomenta la efectiva recepción de mensajes en todos los niveles (García, 2018). Con una visión futurista los sistemas deberán tomar en cuenta que, se espera que para el 2018-2030 (Deloitte, 2017), se involucren con líneas de trabajo alternas, como la inteligencia artificial, y otras que le den importancia al estado mental del sujeto.

Entendiendo el posmodernismo

Expresado en otros términos las Técnicas Posmodernistas (TP) se dedican a rediseñar la teoría clásica y moderna. El concepto posmodernista lo expresa Barna (1994) exponiendo que dos personas pueden contradecirse sin embargo ambos tienen la razón. El concepto posmoderno tiene presencia en la situación tecnopolítico-cultural en donde se produce el posmodernismo como un fenómeno que involucra la crítica a las temáticas denominadas como modernas. El PM se plantea como la manera de mejorar o transformar alguna técnica que se ha utilizado durante algún tiempo convirtiéndola en algo más sofisticado o en algo obsoleto.

En el caso de las prácticas industriales, aunque no es mencionado el término literalmente, pero en el caso de los posmodernistas denominan al término como la readecuación de cada proceso operativo, así como la manera de usar la tecnología en pro de mejorar los parámetros o las metas proyectadas. La diferencia entre la modernidad y la posmodernidad se debe a un lapso que evoca al origen de una técnica nueva.

Uno de los ejemplos del PM es la idea de ser sostenible para aportar de manera sociocultural, un bienestar con características económicas, sociales, ambientales y de equilibrio de reacción a los factores relacionados con el gobierno, empresa e individuo (Ibarra y Velarde, 2017). El PM está involucrado con el concepto de romper paradigmas en donde la industria se involucra con el aspecto tecnológico, económico y el sociológico, es por ello la constante búsqueda de la mejora continua.

Tabla 1. Las características de la persona moderna versus posmoderna.

CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONA MODERNA	CARACTERÍSTICA DE LA PERSONA POSMODERNA
Se centra en el éxito omite los efectos colaterales.	Sintetizan la información, de una amplia gama de fuentes.
Analiza linealmente, evita distraerse.	Piensan en términos de sistemas, existe la creencia de un universo más allá de lo físico.
Valoran el progreso económico y tecnológico	Se preocupa por el futuro del planeta y las futuras generaciones.
Se piensa en la anatomía como una máquina, así como a las organizaciones.	Quieren corporaciones responsables y respetuosas del medio que les rodea.
Las instituciones reconocen sus debilidades	Pretenden unir al cuerpo, mente y espíritu.
La eficiencia y la velocidad son prioridades	Ven al planeta como un ser viviente y la humanidad como una sola persona.
Separan sociedad y a la naturaleza	Son amantes de productos orgánicos y de la artesanía.

Fuente: Elaboración propia extraída de Ibarra y Velarde (2017).

En la tabla 1, se puede notar una similitud con las características generacionales que abarcan en la época denominada como moderna hasta la posmodernidad. De aquí que para efectos de esta investigación se elige el termino **posmodernista**, el cual determina que las tácticas corporativas modernas deben ser superadas en la medida de satisfacer las necesidades localizadas. Además de considerar que estas formas de trabajo están en

constante cambio, debido a las limitaciones y a las características que tiene cada época.

De modo que se puede decir que cada vez, se encuentran diseñándose estas formas de trabajo para volverse más productivas, sin dejar de considerar que, como nada es absoluto, estas técnicas pueden ser perfectibles. La finalidad de reajustar esta manera de trabajar es reducir costos, aumentar la productividad de forma integradora volviéndola una responsabilidad compartida.

La búsqueda de herramientas para la retención y atracción del talento humano.

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española (2018), el concepto talento manifiesta que es la capacidad individual que se vincula al uso de la inteligencia. Por ello, se designa al talento humano como el factor por el cual se empodera y se mantienen rentable una institución a través del tiempo, con la consigna de continuar aprendiendo e innovando, incluyendo a los recursos tecnológicos que sean necesarios.

Los cambios continuos a los que se enfrentan las empresas debido a las transformaciones organizacionales y generacionales requieren que el talento humano juegue un papel importante, para la existencia de mejoras continuas, actualizaciones y transformaciones adecuadas a las dinámicas de trabajo. Con ello, se pueden aumentar las posibilidades de lograr un mejor ambiente laboral, abierto a las oportunidades de desarrollo, permitiendo una orientación participativa, motivacional y de procesos creativos.

Se dice que la GM es la generación con mayores oportunidades de formación académica a comparación de las generaciones pasadas, y por ello su desarrollo puede llegar a ser competitivo, de ahí que se señala que es una generación “soberbia” (OMD, 2012). A pesar de que es una connotación negativa, desde otro punto de vista, esta se puede tomar como una oportunidad para desarrollar talento a través de motivar su desarrollo por competencias.

El ciclo de reclutamiento de personal, si bien es cada vez más complejo, solo es el inicio del desarrollo del trabajador. El problema, además de encontrar el perfil adecuado, actualmente

es: retener al individuo a manera que rinda frutos a mediano y largo plazo dentro de la organización. En este análisis, Montoya Agudelo y Boyero Saavedra (2016) tienen una orientación posmodernista, en donde aportan que la sensibilización de los empleados, hacia el mejoramiento continuo, dará como resultado la supervivencia tanto al trabajador como a la empresa.

Dentro del desarrollo para la continua búsqueda del crecimiento profesional de los trabajadores, el gestor de talento en la actualidad debe involucrarse con las técnicas que permitan adaptarse a las nuevas generaciones. Para ello, se implica una búsqueda constante de analizar los resultados de otras organizaciones, ya que no en todas estas Técnicas Posmodernistas pueden ser aplicables por los recursos y características propias de cada sector.

Las dos técnicas que se ocuparon para esta investigación son nobles en el aspecto a que no se requiere contar con la empresa con muchos recursos o tener tecnología de punta, simplemente es contar con creatividad y personal dispuesto a conocer más sobre su área de trabajo. Ambas técnicas sí requieren el apoyo de la Alta Dirección y tiempo ya que la gestión para desarrollar conocimiento debe volverse un hábito.

Design Thinking (DT)

Esta Técnica Posmodernista (TP) fue diseñada en los años 70's por el autor Herbert Simon (1975), utilizándose para la Universidad de Stranford en California bajo la rectoría de John Hennessy. En adición colaborando con la consultora de diseño Brown (2008), se logró formar un grupo de investigadores que se orientan a sensibilizar al equipo de trabajo para encontrar soluciones satisfaciendo las necesidades de manera tangible. Brown conceptualiza el DT como una innovación centrada a una persona.

Los resultados hallados sobre la utilización de esta técnica se vuelven favorables ya que al ser respetada cada una de las opiniones se vuelven más críticos (Brown, 2008). Se ha destacado que mejora la comunicación, manejándose mejor los conflictos entre las áreas.

Además, el punto vital de esta técnica es la participación de cada jerarquía, no importando cualquiera que sea la línea de mando utilizada por la organización. En la parte de la Alta Dirección ayuda a fomentar el desarrollo de proyectos, así como ser la cabeza para definir las metas bajo conceptos que cada colaborador de la empresa lo entienda.

El DT se define como una técnica versátil, en la que se pueden o no ocupar TIC'S, lo único que se necesita es un proceso estructurado de manera sustancial, que pueda ser construido por los factores internos y externos con los que se interactúa. Este proceso inicia mediante un análisis situacional, acoplado a las necesidades detectadas con base en la experiencia de cada participante.

Ahora bien durante esta nueva forma de dar seguimiento a los procesos, puede generar estrés debido a la presión que se forma por tener sus actividades ordinarias y adicionales que surgen a través de la TD, por ello se buscó otra técnica que apoye a reducir los niveles de estrés propios del trabajo; la Técnica Mindfulness que se vuelve posmoderna por transformar esta técnica milenaria de relajación personal a nuevos hábitos laborales en favor de la reducción de los factores de riesgos psicosociales.

Mindfulness (M)

Las nuevas generaciones encuentran una necesidad de que la empresa en la cual laboren les permita tener una estabilidad emocional, física y mental, sin embargo, las empresas aún no están acostumbradas a tomar dinámicas que satisfagan esta necesidad. A la mayoría de las empresas les parece más atractivo involucrarse con los métodos que impulsen la mejora de la operación industrial, dejando a un lado que la creatividad del trabajador aumenta si el individuo encuentra un equilibrio en su rutina de trabajo.

La TP llamada *Mindfulness* (M) traducida al español como atención plena, dentro de la aplicación clínica y social en Estados Unidos ha dado resultados favorables, tanto en el ámbito educativo como en el sector médico. En universidades europeas se ha aplicado esta técnica, en conjunto con estudios científicos, como la neurociencia con la finalidad de fundamentar sus beneficios.

Desde el 2012, la MF ha roto paradigmas, con sus aplicaciones como un apoyo de trabajo social. Esta práctica ayuda a reducir el nivel de estrés en que se encuentran diferentes empresas y se adjudica a ella la mejor concentración para la toma de decisiones. Esta es una estrategia que se basa en la meditación, la cual es una técnica milenaria, sin embargo, Kabat-Zinn y Chapman-Waldrop (1988) la introdujo a la Universidad de Massachussets para hallar resultados que dieran una aportación a la neurociencia. Fue entonces cuando se aplicó la traducción al castizo como conciencia plena en el aquí y en el ahora.

A manera científica Germer (2011), lo aplica como el proceso psicológico de enfocar la atención en un objeto determinado. Por ejemplo, la parte primordial en dicho proceso es la respiración profunda. Este tipo de TP conjunta procesos que no requieren tecnología ni procesos sofisticados, sin embargo, suelen ser aplicados en cualquier edad y en cualquier sector social. Por ejemplo, en escuelas latinoamericanas esta práctica ha ido en aumento al ver resultados que favorecen la concentración de los educandos.

En países asiáticos, es común la aplicación de estas prácticas, sin embargo, a nivel latinoamericano empresarios lo han visto como una técnica que les perjudica los tiempos de procesos. Por otra parte, en países anglosajones con base a la respuesta favorable de concentración en el individuo a través de esta técnica, ha logrado introducirse en el sector laboral (Lubow et al, 2011).

Por tanto, esta técnica está basada en un constructo epistemológico que día con día aumenta su aplicación en el sector laboral. Identifica que en este sector hace psicológicamente que el individuo viva experiencias genuinas, bajando el nivel de presión aportando al sujeto la capacidad de mejorar su toma de decisiones.

Estas técnicas promueven una nueva forma de cubrir necesidades para todas las generaciones brindando una estabilidad emocional. La OMS (2018) expone que el número de empresas con este tipo de prácticas desde el 2000 han ido en aumento ya que han descubierto que el tiempo otorgado para esta actividad, se ve reflejado en la productividad de los empleados a través de indicadores.

El costo-eficacia en la práctica del MF ha descubierto que en empresas en dónde se ha invertido tratamientos o talleres para costear la reducción de trastornos psicosociales laborales, permite mejorar la productividad, logrando ir rompiendo paradigmas en donde se piensa que este tipo de presupuestos se va a fondo perdido. La AD de diversas empresas tiende a tomar una postura de resistencia para poder llevar a cabo este tipo de prácticas sobre todo en empresas con estructuras muy arraigadas a los procesos ya probados.

Método

Este estudio es cuantitativo, transversal, no experimental ya que no se manipularon las variables, solo se observó el fenómeno de manera interna y externa (Kerlinger y Lee, 2002). La muestra se realizó por conveniencia, la cual se explica como la selección de las unidades elegidas de acuerdo con la conveniencia o a la accesibilidad para la obtención de la información (Malhotra, 2008).

En esta investigación se contemplaron 3 fábricas textiles de hilatura cruda dentro de la ciudad de Puebla quienes tienen la característica de tener una alta rotación de personal ubicados en la GM, además de ser las únicas organizaciones que autorizaron utilizar las TP bajo el esquema de prueba piloto.

El instrumento se redactó y se aplicó de manera presencial y online a través de la plataforma de *Google forms*. Los trabajadores de mandos superiores y mandos medios realizaron la encuesta de manera electrónica. Para el caso del personal que solo cuenta con el mínimo de estudios se les pregunto de manera personal.

Después se exportó el reporte de *Google forms* y se complementó con las respuestas obtenidas de las encuestas aplicadas personalmente, al final de la aplicación de los instrumentos, los resultados se codificaron en hojas de cálculo.

En adición se realizó una corrida piloto en SPSS y el programa MINITAB, para verificar la confiabilidad del instrumento. Este resultado dio un alfa de Cronbach de .920, con lo cual dio la posibilidad permitir de evaluar el instrumento final para su aplicación y análisis en el SPSS.

La población de estudio se integró de 1650 trabajadores, de los cuales el 56% son de la GM, y el restante son de otras generaciones, así mismo el 87% son hombres, mientras que 13% son mujeres. El 70% de estos individuos solamente cuentan con educación básica y media superior, y el 30% cuenta con educación superior.

Para obtener la muestra se utilizó la siguiente fórmula expresada de la siguiente manera:

Donde:

n = es el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población².

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza³. Es un valor constante tomándose en relación al 95% de confianza equivale a 1,96.

e = Límite aceptable de error de la muestra, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), en este caso se tomó el 5%.

$$n = ?$$

$$Z = 95\%/2 = 0.475 = 1.96$$

$$p = 50\% = 0.5$$

$$q = 50\% = 0.5$$

$$N = 311$$

$$e = 5\% = 0.05$$

$$n = \frac{Z^2 pq N}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

² Se utiliza un valor constante de 0,5. cuando el nivel de confianza es del 95%.

³ Para esta investigación el nivel de confianza es del 95%.

En donde se determina que, para una población de 1650 trabajadores, se debe aplicar el instrumento a 311 personas, aun nivel de confianza del 95%.

Para este estudio se determinó trabajar con un instrumento que esta validado y basado en la Teoría de la Gestión del Conocimiento (Probst, 2001). La gestión cognitiva en la actualidad trabaja para ser una competencia empresarial y poder aportar a la Innovación y al desarrollo (I+D), por ello, las variables referidas se operacionalizaron en el instrumento, ver cuadro 1.

También se destaca que se realizó el test KMO (Kaiser, 1970) en donde se expresa que cuanto más cerca salga del valor a uno, se implica que la relación entre los indicadores del instrumento es alta. El KMO del instrumento de esta investigación fue de .853

Por otra parte, también se realizó la prueba de esfericidad de Bartlett (1960) que evalúa la aplicabilidad del análisis factorial de las variables estudiadas. El modelo es significativo cuando se presenta más del 0.05 ya que se afirma que es viable aplicar el instrumento.

Cuadro 1. Variables- dimensión y objetivo

VARIABLES	DIMENSIÓN	OBJETIVO
Atracción	Identificación del conocimiento	Identificar los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias en cada uno de los integrantes, seguido de explotar sus conocimientos y convertirlos en información.
Retención	Adquisición del conocimiento	Las organizaciones se encuentran en constante proceso de transformación y trabajar intensamente para renovar su conocimiento.
Retención	Desarrollo del conocimiento	Es el momento del desarrollo de competencias y habilidades de los individuos que pertenecen a la organización.
Atracción	Distribución del conocimiento	Se utilizan herramientas tecnológicas, que facilitan compartir, así como distribuir el conocimiento, por medio de la capacitación.
Atracción	Uso del conocimiento	Revisar la información sobre los estilos de dirección, las políticas y la cultura de la organización que inciden en el uso del nuevo conocimiento.
Atracción	Retención del conocimiento	La retención del conocimiento se refiere a poner la evidencia de los cambios realizados como un medio histórico para mejorar a través de sus datos anteriores.
Retención	Medición del conocimiento	En esta etapa se evalúa en qué medida se cumplen o no los propósitos del conocimiento en la organización.

Fuente. Autoría propia realizada con base a la Teoría de la Gestión del Conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995).

El cuestionario una vez validado se aplicó de manera presencial y online a través de la plataforma de *Google forms*. Los trabajadores de mandos superiores y mandos medios realizaron la encuesta de manera electrónica.

Para el caso del personal que solo cuenta con el mínimo de estudios se les pregunto de manera personal. Después se exportó el reporte de *Google forms* y se complementó, con las respuestas obtenidas de las encuestas aplicadas personalmente; se codificó en *Excel* y enseguida de traslado al SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*).

El análisis de los resultados se realizó a través de una estadística descriptiva, obteniendo un panorama de la percepción que se tiene después de aplicar las Técnicas Posmodernistas, como una herramienta de trabajo. Por otra parte, se realizaron tablas cruzadas, para analizar la encuesta que se aplicó, donde se compararon las respuestas de la Generación *Millennial* contra otras generaciones.

Estas generaciones, son las que se encuentran inmersas en el sector laboral, en pleno 2019. También otro tipo de tabla cruzada que se describe para argumentar las respuestas es la información obtenida por ítem por los tres diferentes tipos de puestos; mandos superiores, mandos medios y mandos operativos.

Además, en la investigación general se obtuvieron correlaciones, con la intención de verificar la relación entre las Técnicas Posmodernistas, la Teoría de la Gestión del Conocimiento y las diferentes generaciones inmersas en el ambiente laboral.

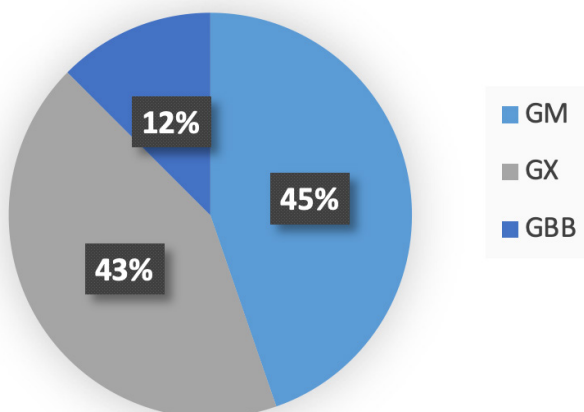
Resultados

El resultado de confiabilidad en Alfa de Crombach, por el instrumento es de .946, por lo que se determina que es viable la recolección de datos de los instrumentos (George y Mallery, 2003). Dentro de los resultados de la estadística descriptiva, en conjunto con unas tablas cruzadas que comparan las respuestas obtenidas de la GM y los diferentes puestos en la industria (operativos, mandos medios y mandos superiores), reportaron la siguiente información:

En la ilustración de la Figura 3 se puede apreciar el porcentaje

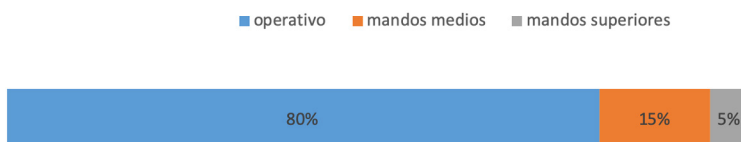
por cada generación que participa en la aplicación del instrumento. Por medio de ella se puede observar que actualmente conviven en el ámbito laboral, la GM con el 45% siendo la mayoría a comparación de la GX y la GBB.

Figura 3. Generaciones en el sector laboral de hilatura (%)



Fuente: Elaboración propia para la investigación extraído de la base de datos obtenida del instrumento aplicado.

Figura 4. Los diferentes puestos ubicados en el sector de la hilatura (%).

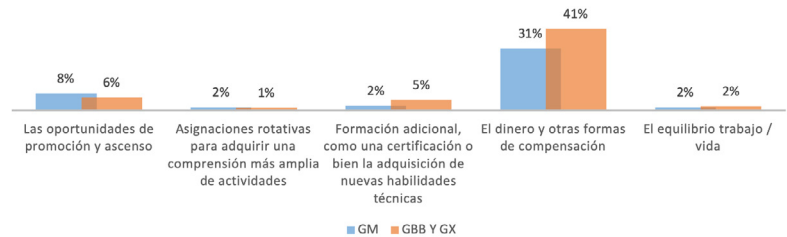


Fuente: Elaboración propia para la investigación extraído de la base de datos obtenida del instrumento aplicado.

Mientras que en la Figura 4 se aprecia que el 80% de los sujetos de estudio se encuentran ubicados como personal operativo, mientras el 15% en mandos medios y solo el 5% mandos superiores. En adición una de las partes que es importante para conocer el funcionamiento de las TP, es a través de la satisfacción laboral; es decir, que aportaron en este aspecto la nueva forma de trabajo.

En empresas especializadas Nielsen (2017) y Deloitte (2017) exponen que el trabajo del consultor de RH debe preocuparse por satisfacer las nuevas necesidades de la GM. Un hallazgo importante en esta investigación es conocer que en las diferentes generaciones tienen diferentes objetivos de realización. Por ejemplo, el dinero y otras formas de compensación son importantes en un 31% para la GM y en un 41% para la Generación *boomer* (GBB) y la Generación X (GX) sin embargo cuando ubicamos el puesto de estos porcentajes (véase Figura 7) se puede apreciar que radica en el personal operativo, es decir el personal que está inmerso en la práctica en los procesos de producción.

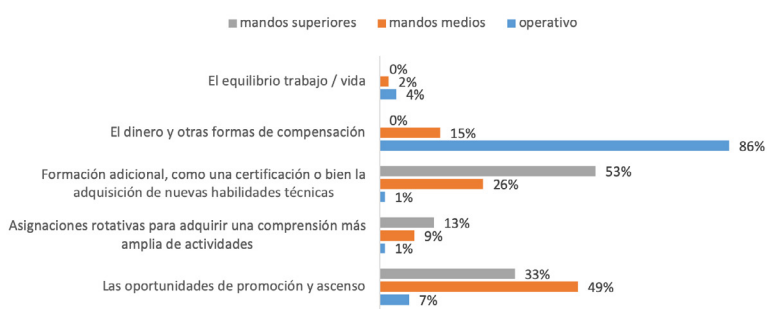
Figura 5. Aspectos de relevancia para la carrera profesional (%*)



Fuente: Gráfica expresada con información recopilada con la base de datos obtenida del instrumento aplicado.

*Nota: El ítem correspondiente fue: ¿cuál de las siguientes cinco categorías sostienen la mayor importancia, para que tu carrera profesional este en punto óptimo?

Figura 6. Aspectos de relevancia para la carrera profesional, resultados por puestos (%*)



Fuente: Diseño propio para la investigación extraído de la base de datos obtenida del instrumento aplicado.

*Nota: El ítem correspondiente fue: ¿cuál de las siguientes cinco categorías sostienen la mayor importancia, para que tu carrera profesional este en punto óptimo?

En la Figura 7, se expone que en la segunda posición despunta la GM con el interés de las oportunidades de promoción y ascenso.

En tercer lugar, las GBB y GX dan importancia a la formación adicional como certificaciones, empero la GM y le dan el mismo interés a tener las asignaciones rotativas para adquirir una comprensión más amplia de actividades, formación adicional y obtener el equilibrio entre su trabajo y vida.

El personal de mandos medios y superiores les interesa más el reconocimiento a través de obtener una certificación y/o una promoción en la empresa. Para cualquier escalafón o certificación el aprendizaje, así como el conocimiento de cada individuo debe ser documentado ya que es fundamental para la obtención de un reconocimiento como equipo.

Tabla 2. Resultado 1 del análisis de correlación.

ÍTEM A	ÍTEM B
1.4 Cuento con bases de datos o sistemas de información que me ayuden a encontrar el conocimiento de mi área para hacer mejor mi trabajo (almaceno o cuento con un manual de procesos).	1.5 Tengo definido realmente todos mis conocimientos (sé teóricamente lo necesario para desarrollar mi trabajo).
Correlación de Pearson 1	.834**
Sig. (bilateral)	0.000
N	311

Fuente: diseño propio de la investigación con datos obtenidos a través del programa de estadística, SPSS.

En este caso la importancia de tener la documentación a través de los manuales se muestra en una de las correlaciones sobresalientes del instrumento, exponiendo la relación que existe entre el contar con información teórica de los procesos que se necesitan para desarrollar el trabajo, con que el individuo desarrolle mejor su trabajo.

Esto se muestra con una relación de Pearson del .834, lo que indica que tiene trascendencia el conocimiento sobre la actividad del sujeto. Esta etapa se relaciona con la técnica de *Design Thinking y Mindfulness*.

La primera etapa que se le identifica como empatizar dentro de la DT, se dio a conocer a través de una lluvia de ideas los problemas de cada área. Antes de que se ocuparan estas técnicas solo se realizaban juntas con los jefes de área, pero no con los

operadores. En esta etapa se conceptualizan desde temas de las consecuencias de no verificar sus estancias laborales antes de iniciar el turno, hasta la importancia de preguntar sobre algún detalle que se den cuenta que no es normal dentro de la operación.

Los recursos que brindan el DT son ricos en el aspecto que el aprendizaje es captado por los dos hemisferios cerebrales, es decir hay individuos que aprenden de manera visual, auditiva o kinestésico. Esta Técnica Posmodernista fortalece, las diversas modalidades de incrementar el conocimiento, con el uso de recursos teóricos, visuales que se complementan con las dinámicas.

Además, implica que las diferentes líneas de mando se involucren a escuchar sus problemas, por ejemplo, la dificultad de entrega de turno en cualquier línea de producción. La respuesta a esto fue realizar un listado que sea un formato institucional en dónde se plasme lo que se encontró por trabajador y con eso se sacó una serie de situaciones no visualizadas que parecían simples pero que implicaban hacer dos veces el mismo trabajo; tiempo después esto logró optimizar indicadores de productividad.

Tabla 3. Resultados de la correlación 2

ÍTEM A	ÍTEM B
1.5 Tengo definido realmente todos mis conocimientos (sé teóricamente lo necesario para desarrollar mi trabajo).	2.1 En nuestra empresa se definen y seleccionan las estrategias de adquisición del conocimiento de cada talento (se tiene un estudio previo de las posibles formas de capacitación para cada área de la empresa).
Correlación de Pearson 2	.858**
Sig. (bilateral)	0.000
N	311

Fuente: diseño propio de la investigación con datos obtenidos a través del programa de estadística, SPSS.

En este proceso se correlaciona la manera en que adquiere los conocimientos con las estrategias para la metodología de aprendizaje. En este caso no solo se habla de la forma de enseñar, por el contrario, es la búsqueda de empoderar los talentos y habilidades de cada persona.

La GM argumenta dejar a las empresas debido a la falta de retroalimentación, o por falta de capacitación, en esta búsqueda del DT en la etapa de definir se realizó, una revisión general del

proceso a través de un mapeo. En esta parte los mapeos generales no se tenían, se realizaron con ayuda del área de capacitación, el cual fue encargado de revisar área por área además de analizar un estudio de tiempos y movimientos.

La herramienta M, aporta a tener dinámicas que minimicen el estrés laboral buscando como objetivo principal mejorar la calidad en la toma de las decisiones con la mente clara. Dentro de los hallazgos de la investigación se identificó que, los trabajadores con más de 5 años de antigüedad en la empresa tienden a presentar mayor resistencia a los cambios y de antemano les costó otorgar información que se le solicitó durante un mapeo de procesos.

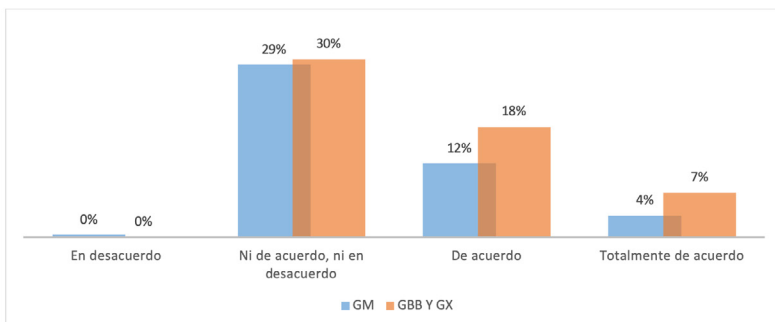
Por ello, durante esta etapa realizar actividades asociadas con M hace que reduzcan los niveles de estrés, que se vuelvan empáticos y que al revisar las actividades comprendan que solo es para ayudarlos y ser más equitativos en las tareas de cada área.

Para el personal que labora operando maquinaria, después de cinco minutos de práctica se comprobó que las instrucciones que les da el jefe inmediato se volvieron más claras, teniendo una atención plena en la actividad. Esta práctica fomenta a que el operador sea consciente de hacer bien su trabajo y la importancia que conlleva el cuidar así mismo su integridad física.

Aunado al reconocimiento fue tomada en cuenta la motivación que se tiene de sus líderes durante estas implementaciones. En respuesta todas las generaciones en un 42% definen que siempre toman las bases de experiencias pasadas mientras que el 57% solo en ocasiones hacen referencia de ello, para su toma de decisiones.

Durante la curva de aprendizaje es común que el personal que labora en producción como operadores de maquina aprendían a prueba y error, por tanto, se trabajó con ellos y con base en la experiencia del personal con mayor antigüedad se realizaron manuales con instrucciones formales.

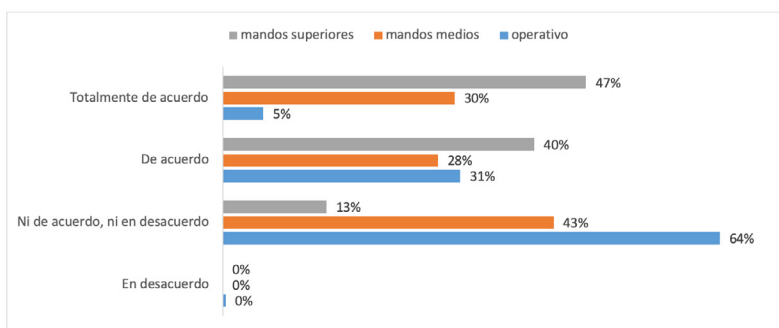
Figura 7. La motivación del liderazgo de ambas generaciones (%*)



Fuente: Diseño propio para la investigación extraído de la base de datos obtenida del instrumento aplicado.

*Nota: El ítem correspondiente fue: los líderes en nuestra empresa nos animan a hacer el uso del conocimiento que está disponible.

Figura 8. La motivación del liderazgo de ambas generaciones, resultados por puestos (%*)



Fuente: Diseño propio para la investigación extraído de la base de datos obtenida del instrumento aplicado.

*Nota: El ítem correspondiente fue: los líderes en nuestra empresa nos animan a hacer el uso del conocimiento que está disponible.

El 41% del total de las generaciones afirma que si se está poniendo empeño por parte de la AD para animar y permear a los demás departamentos hacer uso de los conocimientos que tiene cada integrante del sistema.

Empezando con la técnica *Design Thinking* se plantea a la Alta Dirección como una forma de trabajo que involucra a cada uno

de los departamentos, y exponer los problemas que aquejan a cada área. En un principio se organizó una junta para explicar la nueva manera de trabajo, contextualizando que se hacía considerando primordial para minimizar las consecuencias de las situaciones negativas recurrentes.

La alta rotación del personal tenía relación principalmente con la Generación *Millennial*, dando así a conocer que la rotación se encontraba en un 4.5%, tanto del personal operativo como administrativo. En adición, a través de los resultados de las encuestas de salida de los trabajadores que dejaban de laborar, ubicados en la GM demostraron, que la rotación para el personal operativo se deriva principalmente por la carga física del trabajo mientras que, los de un profesionista implica el interés por algún proyecto en el cual lo dejen desarrollar.

Las reuniones semanales generadas por el DT requirieron diferentes dinámicas de trabajo a las cuales las empresas con características tradicionalistas no están familiarizadas. Dentro de las dinámicas como reconocer cinco debilidades operacionales en cada área, se trabajó durante 2 semanas ya que algunas actividades implicaban hacer dos veces la misma actividad, con ello se resolvió a reducir a una sola tarea, en menor tiempo.

En ocasiones no fueron juntas fáciles, pues el personal con mayor experiencia se resistía al cambio ya que tienen mucho tiempo laborando de la misma manera. No obstante, dentro de estas participaciones se incluía prácticas de la metodología Mindfulness en dónde el objetivo es que se sintieran empáticos con los problemas de sus compañeros y además de fomentarles una responsabilidad compartida.

También se utilizaba la técnica M para hacer conciencia plena y facilitar la toma de decisiones, haciendo una junta mucho más relajada sin sentir presión, por parte del personal presente en las dinámicas.

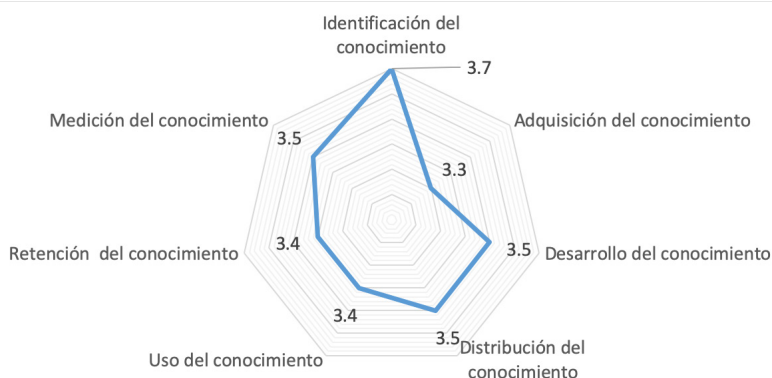
Análisis de resultados por dimensiones

En este apartado se describen los resultados del instrumento por dimensiones. El objetivo principal es analizar la percepción, así como la media alta y baja que se encontraron.

Lo mencionado ayuda a identificar como investigadores las tendencias de la relación que existe entre las variables de atracción y retención con la Teoría de la Gestión del Conocimiento. Al igual que se presentaron en el apartado de instrumento, se muestran las siete dimensiones en el mismo orden.

Los resultados de la empresa son un factor de la retención y sostenimiento del Talento Humano (TH); un trabajador que cumple con sus funciones de acuerdo a las metas propuestas es una persona que se mantendrá comprometida con la organización.

Figura 9. Resultado general de las 7 dimensiones utilizadas en el instrumento



Fuente: Diseño propio para la investigación con base en los resultados obtenidos en el instrumento.

En este gráfico se puede observar (véase figura 12) las evaluaciones del resultado de las siete dimensiones, la media más alta se encuentra en la Identificación del conocimiento; parte importante de esta dimensión se relaciona con la mejora de encontrar las formas de obtener mayor conocimiento, que progresivamente exista un compromiso de aprendizaje.

Senge (1990) expuso que en las empresas en donde al empleado lo dejan desarrollarse y llegan a obtener los resultados por los cuales trabajaron propician nuevas formas de pensar, ya

que se logra entender a la empresa en un proyecto en común. Teóricamente lo que muestran los autores Strauss y Howe (1997) indican que este es uno de los factores trascendentes en la GM es la lealtad que tienen hacia las empresas, ya que les cuesta trabajo identificarse con las políticas y las estructuras en términos generales.

Los resultados de todas las dimensiones incluyendo la más baja con el 3.3 de media logran una tendencia favorable hacia fomentar una cultura de aprendizaje en donde se tenga un ambiente en dónde los empleados sean escuchados, dándole el conocimiento de manera que sea adquirido de una forma permeable y permanente. Por otra parte, aludiendo que existe un constante cambio emergente que necesita de conocimiento continuo de manera dependiente o de forma automática.

Discusión

La participación, el interés, la apatía, la resistencia al cambio son las actitudes que se presentaron a lo largo de la implementación de las Técnicas Posmodernistas. El interés que cada trabajador aportó durante la implementación, es la síntesis del equipo medular que se fue formando con nuevas responsabilidades que se ajustó a una intensión de mejora continua.

Se consideró oportuno realizar unas propuestas de mejora continua que son la consecuencia de la evaluación del uso del Design *Thinking* y la Técnica *Mindfulness* como oportunidad de innovación para la Industria Textil. Además, esta investigación dio pie a hacer conciencia de la importancia del involucramiento del trabajo en equipo.

Figura 10. Logros de la técnica Mindfulness

Fuente: Diseño propio para la investigación con base en los resultados obtenidos en el instrumento.

El DT y M en conjunto, cumplen con las preguntas de investigación de la siguiente manera; la primera hace referencia a ¿Cuáles son los factores que influyen en la retención, de desarrollo del talento y la creatividad de la GM dentro de una organización? La respuesta es, que se atañe a que la fortaleza de la Alta Dirección, y el equipo en conjunto representó el compromiso de lograr una responsabilidad compartida.

De manera causal, los factores que influyen en la retención, de desarrollo del talento y la creatividad de la Generación *Millennial* dentro de una organización son relativos al desarrollo del personal capacitado a través de la creación, adquisición y el uso del conocimiento.

¿Cuáles son, entonces, las implicaciones de utilizar nuevas herramientas posmodernistas para atraer y retener el talento *Millennial* en la Industria Textil? La respuesta fue, la difícil tarea de empatizar al trabajador con la finalidad de lograr una continuidad para la gestión del conocimiento, promoviendo nuevos retos y metas para las organizaciones.

Dentro de las limitaciones que tienen ambas técnicas la elaboración de todo proyecto tiene que ver con las diferentes posturas o actitudes que surgen en los trabajadores con relación a los cambios que se requieren dentro de sus áreas laborales.

Muchas veces tienen miedo a ser criticados por su forma de llevar a cabo sus tareas, sin embargo, si se empieza a empatizar con el trabajador, existe la posibilidad de cambiar su enfoque hacia una cultura de mejora.

La motivación con el proceso de esta investigación fue que la Industria Textil es un ramo que se caracteriza por su carácter tradicional y estricto en sus políticas, no obstante, los encargados de la Alta Dirección del sector textil se están dando cuenta que existe una competencia que crece a pasos agigantados y que existe una necesidad de cambio rumbo a la industria 4.0. Esto provoca, que las empresas se vean obligados a involucrarse en nuevas formas de trabajo, en donde el individuo se sienta con la confianza de opinar y realizar una toma de decisiones respaldadas por el líder del área.

Otro factor de cambio es que también en el sector textil está haciendo una transición de mando de dirección en algunos casos es de la Generación X a la Generación *Millennial*. En esta investigación se logró, mejorar el respeto a la libertad de expresión para fundamentar y tomar las mejores decisiones no distinguiendo la generación.

Este trabajo finalizó su implementación otorgando manuales de procesos renovados, formando indicadores y cronogramas de actividades que fueron útiles a partir de su implementación. Durante el desarrollo de los proyectos se argumentaron nuevos objetivos y metas durante el transcurso de la investigación.

Con su adecuada aplicación y la debida práctica de los planes estratégicos posteriores a partir de cada proyecto realizado, estas Técnicas Posmodernistas pretenden ser un fundamento para poder enfrentar a las condiciones cambiantes, a las que se pueden encontrar en la Industria debido a las condiciones de su propio entorno. La fortaleza del equipo en conjunto representó el compromiso de todo el equipo directivo con apoyo de la planta laboral mejorando un reto compartido.

A través de las evaluaciones constantes al termino de estos cursos, se encontró que las técnicas si funcionan, porque los trabajadores demostraron en sus evaluaciones que adquirieron mayor conocimiento que los resultados presentados en sus exámenes diagnósticos. En adición, encontraron mayor

conocimiento teórico especializado sobre hilatura textil, que les permite solicitar algún apoyo en específico, a partir de, expresarse de manera más fluida con los ingenieros externos.

La Industria Textil busca sobrevivir en México ya que se encuentra en un bajo desarrollo económico, con dificultad para generar empleos. Actualmente la competencia directa del sector de la hilatura en México es Asia. En este continente los procesos se encuentran con mayor tecnología lo que reduce la mano de obra y abarata el producto.

Es por ello, que los investigadores en el ámbito industrial tienen la oportunidad de trabajar en conjunto con la Alta Dirección de mejorar los procesos, minimizar riesgos y mejorar la calidad del producto. Otro campo de estudio es buscar nuevas fibras que puedan ser una nueva competencia para el mercado.

Cada idea nueva debe generarse a través de un discernimiento. La innovación se produce a través del talento humano que, si no es retenido, ni atraído en las industrias dará como resultado, barreras que dificulten el crecimiento del nicho. Por otra parte, no debemos dejar a un lado el sector laboral que cuenta o no, con educación básica que debe prepararse para no dejarles sin la posibilidad de seguir creciendo laboralmente con los cursos que las organizaciones les pueda proporcionar.

Si bien esta es una investigación piloto, dio pie a inducir a las empresas de la muestra a integrarse a programas que le den oportunidad de postularse a candidatos para ser Industrias responsables con los trabajadores y con el medio ambiente, además de atraer y retener el talento a través de la generación de un conocimiento especializado.

Referencias

- Bargsted, M. (2011). Estrategias para la atracción y retención de talentos en época de crecimiento económico. Conferencia dictada por la Escuela de Psicología de la Universidad del Norte, Antofagasta, Chile.
- Barna, George. O marketing na Igreja 2ª edición. Rio de Janeiro: JUERP; 1994.
- Bartlett, C. (1960) Factors Affecting Forced-Choice Response. Wiley.
- Bertalanffy Von, L. (1976) Teoría General de los Sistemas. Editorial Fondo de Cultura Económica. México.
- Betancourt, J. (2006). Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma. Edición electrónica gratuita. Recuperado de www.eumed.net/libros/2006c/220/index.htm
- Brown, T. (2008). "Design Thinking". Harvard Business Review.
- Choudary, S. (2015). "Platform Scale: How an emerging business model helps startups build large empires with minimum investment". Boston, USA: Edición Kindle.
- Deloitte. (2017). <https://www2.deloitte.com>. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-deloitte-Millennial-survey-2017-executive-summary.pdf>
- García, J. (2018). Conceptos de la dinámica de sistemas. Barcelona, España: Alianza.
- George, D., y Mallery, P. (2003). "SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference". 11.0 update (4th ed). Boston: Allyn y Bacon.
- Germer, C. K. (2011). El poder del mindfulness: Libérate de los pensamientos y las emociones autodestructivas (Divulgación-Autoayuda). PAIDÓS.
- González Herrera, M. B., Figueroa González, E. G. y González Peyro, R. C. (2014). "Influencia Del Liderazgo Sobre El Clima Organizacional En Pymes: Caso Catering Gourmet De Durango". México: Revista Internacional Administración y Finanzas, Vol. 7 (2) pp. 45-62.
- Ibarra Michel, J. P., y Velarde Valdez, M. (2017). "La posmodernidad y su influencia en la sustentabilidad; enfoque en las organizaciones". Revista Ciencia Administrativa, 21.

Kabat-Zinn, J. y Chapman-Waldrop, A. (1988). "Compliance with an out-patient stress reduction program: rates and predictors of completion". *Journal of Behavioral Medicine*, 11: 333-352.

Kaiser, H. F. (1970). "A second generation little jiffy". *Psychometrika*, Num. 35(4), 401-415.

Kerlinger, F. y H. Lee (2002). *Investigación del comportamiento*. México: McGraw Hill/ Interamericana

Kyeonghee, J. (2012). *An Understanding of Optimal Knowledge Management for Social Work Practice: Based on a Process-Oriented Conceptualisation of Knowledge Integration*.

Lubow, G., McBee, L., Darling, E., Arney, M. y Miller, I. (2011). A pilot investigation of mindfulness-based stress reduction for caregivers of frail elderly. *Mindfulness*, 2, 95-102

Melero Ventola, A. R., Yela Bernabé, J. R. (2014). ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE MINDFULNESS ENTRE 2008-2012: UNA APROXIMACIÓN A TRAVÉS DEL ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*. 4(1), 63-72 [fecha de Consulta 28 de Noviembre de 2019]. ISSN: 0214-9877. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349851787008>

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson.

Martínez, A. (2008). *La industria textil en México: Diagnóstico, prospectiva y estrategia*. México: Centro de estudios de competitividad del ITAM.

Maslow, A. (1954). "Motivation and personality". UK: Harper y Row, Publishers.

McKinsey. (2018). "Investing Highlights". Estados Unidos: McKinsey y Company practice publications.

Montoya Agudelo, C. A., y Boyero Saavedra, M. R. (2016). "El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional". *Visión de Futuro*, 1-20.

Nader, C. (2003). *Generation Y: complex, discerning and suspicious. The Age*.

Nielsen (2017). "Estudio global. Comercio conectado". Recuperado de: <https://www.nielsen.com/centam/es/insights/report/2017/estudio-global-comercio-conectado/>

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). "The knowledge-creating company". New York: Oxford University.

OMD. (2012). Recuperado de: <https://www.ond.com/>

Pelta Resano R. (2015). *Desing Thinking*. España: Editorial de la Universidad Abierta de Cataluña.

Probst, G. R. (2001). *Administre el conocimiento*. México DF: Pearson Educación.

Real Academia Española. (2018). *Diccionario de la Real Academia Española*. Recuperado de: <https://www.rae.es/>

Senge, P. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica, España.

Simon, H. A. (1975). "The functional equivalence of problem-solving skills", *Cognitive Psychology*, vol. 7, no. 2, April 1975, pp. 268-288

Smith, S. (2019). *Recruitment, retention and engagement of a Millennial workforce*. Londres: Lexington, Books.

Strauss, W., y Howe, N. (1991, Marzo 4). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. (C-SPAN, Interviewer)

Torres, M., Morgan, J., Romero, R. y Cabello, L. (2010). Estrategias para la retención del capital humano en las organizaciones. *Revista Desarrollo gerencial*, 2(2), 166-185.

Torres, M. N. (2019). *Evaluación de técnicas posmodernistas para retener y atraer a la generación millennial*. [Tesis Doctoral]. Universidad del Valle de Puebla, Puebla, México.

Von Bertalanffy, L. (1976). *Teoría General de los Sistemas*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México.



UVP

UNIVERSIDAD
DEL VALLE
DE PUEBLA

Primera edición: 2020

(C) Universidad del Valle de Puebla

Calle 3 Sur 5759, colonia El Cerrito

C.P. 72440, Puebla, México

www.uvp.mx

Número de registro: ISBN 978-607-96218-4-1

Queda prohibida, sin autorización escrita del titular de los derechos, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento.

Hecho en México

Made in México

