

ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

Coordinadores
César Omar Mora Pérez
Karla Haydee Ortiz Palafox



ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

Coordinadores:

César Omar Mora Pérez

Karla Haydee Ortiz Palafox



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA



CUCEA



DEPARTAMENTO DE
administración



Prometeo Editores

ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

COORDINADORES:

César Omar Mora Pérez
Karla Haydee Ortiz Palafox

DIRECTORIO:

Dr. Ricardo Villanueva Lomelí
Rector General
Dr. Héctor Raúl Solís Gadea
Vicerrector Ejecutivo
Mtro. Guillermo Arturo Gómez Mata
Secretario General

Mtro. Luis Gustavo Padilla Montes
*Rector del Centro Universitario de Ciencias
Económico Administrativas*
Dr. José María Nava Preciado
Secretario Académico
Dr. Gerardo Flores Ortega
Secretario Administrativo

Primera edición 2020

D.R. © 2020, Universidad de Guadalajara

Centro universitario de Ciencias Económicas Administrativas

Coordinación Editorial

Periférico Norte N° 799, Núcleo Universitario Los Belenes,

45100, Zapopan, Jalisco, México.

Diseño y diagramación:

Prometeo Editores

ISBN: 978-607-8490-90-5

Este libro fue financiado por el subsidio ordinario federal que se otorga a las universidades públicas estatales. Además, los artículos fueron dictaminados mediante un proceso de doble ciego.

Todos los Derechos son reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni en su totalidad o parcialidad, en español o cualquier otro idioma, ni registrada en, transmitida por, un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, foto-químico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia, o cualquier otro, inventado o por inventar, sin permiso expreso, previo y por escrito del autor.

Impreso y hecho en México / *Printed and made in México*

Contenido

Introducción	5
--------------------	---

Primera parte: Estrategias de gestión y desarrollo de Pymes

El diseño institucional y sus ventajas competitivas en pequeñas y medianas empresas	11
<i>Vaca Medina Gustavo; Vaca Medina Jesús</i>	
Implementación de una metodología para desarrollar proyectos de innovación en Pymes. Caso: creación de una aplicación digital lúdico didáctica para niños	23
<i>Cordero Beltrán Israel</i>	
Propuesta de un sistema de gestión de calidad para incrementar la competitividad en las pequeñas y medianas empresas	43
<i>Ramírez Cuevas Cristina Lizeth</i>	

Segunda parte: Estrategias de género, gestión humana y del conocimiento

Caracterización de las mujeres empresarias en México y sus empresas	57
<i>Hernández Rodríguez Tania Marcela</i>	
La calidad de vida y su relación con los factores psicosociales inmersos en la organización laboral	75
<i>Rivera Rodríguez Leslie Guadalupe</i>	
La administración del talento humano en las organizaciones	87
<i>Magaña Jáuregui Cecilia Irma</i>	

Tercera parte: Gestión pública estratégica

Desarrollo organizacional en los órganos garantes en México en materia de Transparencia, Derecho a la Información y Protección de Datos Personales: la publicación del manual de organización	99
<i>Silva Robles Rigoberto</i>	

Introducción

El presente libro es producto de una serie de trabajos desarrollados por académicos del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara, coordinado por el doctor César Omar Mora Pérez y la doctora Karla Haydee Ortiz Palafox bajo la línea general de investigación sobre Estrategia Organizacional.

El objetivo de este trabajo ha sido generar diversas estrategias que contribuyan al fortalecimiento organizacional y estas se consideran importantes dada la aplicabilidad de las mismas en el contexto empresarial y gubernamental en nuestra actualidad, por tanto y a continuación, se describen de manera general los apartados y su contenido.

En la primera parte “Estrategias de gestión y desarrollo de PYMES” se incluyen trabajos relacionados con las pequeñas y medianas empresas. En “El diseño institucional y ventajas competitivas en pequeñas y medianas empresas” Gustavo Vaca Medina y Jesús Vaca Medina abordan el diseño institucional como algo esencial para el hallazgo de ventajas competitivas en pequeñas y medianas empresas. El objetivo de este documento es aclarar que la importación institucional debe ser solamente un apoyo y complemento del diseño institucional.

El artículo “Implementación de una metodología para desarrollar proyectos de innovación en PYMES. Caso: creación de una aplicación digital lúdico didáctica para niños” de Israel Cordero Beltrán considera la innovación como una herramienta relevante en la consecución de la ventaja competitiva en el mercado. El documento tiene como objetivo proponer una serie de técnicas y herramientas de gestión que faciliten los procesos de innovación en las PYMES. Para este estudio se propuso un estudio de caso donde se aplicó la metodología sugerida para el desarrollo de una aplicación.

Mientras que, en el artículo “Propuesta de un sistema de gestión de calidad para incrementar la competitividad en las pequeñas y medianas empresas” Cristina Lizeth Ramírez Cuevas desarrolla una propuesta de sistema de gestión de calidad que, a través de la implementación de controles y herramientas en pequeñas y medianas empresas, puede contribuir al incremento de la competitividad empresarial. Dicha propuesta está elaborada con base al círculo de la calidad de Deming con algunas adecuaciones en el orden del mismo.

En la segunda parte “Estrategias de género, gestión humana y del conocimiento” se desarrollan una serie de temas relacionados con el capital humano y su desarrollo dentro de las organizaciones, haciendo énfasis en las tendencias actuales.

El artículo “Caracterización de las mujeres empresarias en México y sus empresas” de Tania Marcela Hernández Rodríguez tiene como objetivo principal reflexionar sobre la feminización del mercado laboral que ha vivido México en los últimos años, así como la contextualización creciente de la participación de las mujeres como empresarias en la economía mexicana.

“La calidad de vida y su relación con los factores psicosociales inmersos en la organización laboral” de Leslie Guadalupe Rivera Rodríguez aborda el concepto, origen y desarrollo sobre la calidad de vida laboral, así como el concepto y clasificación de los factores psicosociales presentes en las organizaciones de trabajo. En este trabajo se hace un énfasis en la importancia de generar calidad de vida laboral promoviendo el bienestar de los trabajadores enfocado en la identificación de los factores psicosociales a los cuales se encuentran expuestos los trabajadores en sus centros de trabajo.

Por su parte, Cecilia Irma Magaña Jáuregui en “La administración del talento humano en las organizaciones” destaca la importancia de las nuevas tendencias en las organizaciones, así como algunas alternativas para enfrentar los cambios con respecto de la gestión del talento humano en las organizaciones. Así mismo, en su documento pretende responder las siguientes preguntas: ¿Cómo influye la administración del talento humano en el desarrollo de las organizaciones? Y ¿La gestión del talento humano, es un factor que marca la diferencia en el éxito de una empresa?

En la tercera parte “Gestión pública estratégica” se incluye el trabajo “Desarrollo organizacional en los órganos garantes en México en materia de Transparencia, Derecho a la Información y Protección de Datos Personales: la publicación del manual de organización” de Rigoberto Silva Robles tiene como finalidad conocer la existencia de un manual de organización en los órganos garantes del país, concluyendo que la gran mayoría de los órganos garantes no cuentan con este importante documento.

Es importante mencionar que esta publicación es producto de las acciones para el fortalecimiento de la capacidad y competitividad académica del Departamento de Administración, establecidas en sus líneas estratégicas relacionadas con la investigación y la vinculación con los sectores productivos.

Finalmente, se espera que este material contribuya en el ámbito académico como base para continuar y dar seguimiento a las investigaciones expuestas aquí generando nuevas evidencias en el campo de la administración, así mismo, en el ámbito organizacional se pretende sirva como un generador de ideas nuevas para implementar en empresas e instituciones públicas mejorando la estructura y los procesos de la misma mediante las estrategias presentadas a lo largo de cada uno de los artículos.

Dr. César Omar Mora Pérez
Jefe del Departamento de Administración

Agradecimientos

Los Coordinadores de esta obra agradecen el apoyo brindado por la estudiante de la Maestría en Administración de Negocios del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas Cristina Lizeth Ramírez Cuevas en la estructuración de este documento.

PRIMERA PARTE

**Estrategias de Gestión
y Desarrollo de Pymes**

El Diseño institucional y ventajas competitivas en pequeñas y medianas empresas

Vaca Medina, Gustavo • Vaca Medina, Jesús

En la actualidad, el fenómeno de la globalización ha ocasionado rupturas en los paradigmas clásicos de las organizaciones. A diferencia de años atrás, la vida empresarial se rige por la dinámica del contexto actual y la competencia incesante, donde las estrategias más efectivas y perdurables son aquellas que tienen la capacidad de articular eficientemente el desarrollo y comportamiento interno de la organización con las exigencias y restricciones impuestas por la infinidad de factores externos que afectan su rendimiento.

Estos contextos caracterizados por la volatilidad de los mercados y por los entornos cambiantes, han ocasionado una gran incertidumbre estratégica para los tomadores de decisiones en las empresas (Ferraro & Costamagna, 2000). Esto, aunado a los procesos de internacionalización que permiten la entrada y competencia de empresas extranjeras, reducen el margen de error de los directivos al exigir resultados de corto plazo para lograr la sobrevivencia de las organizaciones.

En este artículo se asume que el motor principal para lograr el equilibrio y articulación de las estrategias es el recurso humano. Este es el único recurso capaz de crear ventajas competitivas sostenidas basadas en elementos intangibles como el conocimiento, ya que muestra rendimientos crecientes a escala con marginalidad infinitamente positiva, sin embargo, es el más difícil de controlar y gestionar. Además, esto lo hace un recurso escaso insustituible, que se debe motivar y formar con cierta regularidad ya que continuamente presenta inquietudes.

La teoría institucional puede servir como apoyo para el análisis y comprensión (desde un punto de vista estratégico) del comportamiento humano dentro de las organizaciones. Este a su vez, puede ser un detonante del desarrollo y éxito de la firma, mediante un ambiente tolerante al cambio y el fortalecimiento del capital social de la empresa.

Es claro que la teoría institucional por sí misma solamente brindará un punto de partida para el análisis de la estrategia empresarial debido a su naturaleza meramente económica. Por esto, es necesario fortalecerla con teorías de índole estratégica como la de los recursos y capacidades, gestión del conocimiento y gestión del talento humano, entre otras; con el objeto de tener el impacto necesario en las empresas para incentivar la creación de ventajas competitivas incluyentes y a largo plazo.

Por lo tanto, una empresa que identifique la prioridad y maximice esfuerzos para generar estrategias sostenibles basadas en el conocimiento y talento humano, debe reconocer la importancia y el papel fundamental que juegan las instituciones

(formales e informales) en la evolución y desarrollo de las firmas (Rivas & Rovira, 2014).

Debido a esto, se asume que las instituciones dentro de las empresas, entendidas como mecanismos que inciden en el comportamiento de las personas a través de normas, leyes, objetivos, actitudes e incluso la cultura organizacional, juegan un rol importante en la creación de oportunidades de negocio de la organización, mejorando su capacidad de hacer frente a los desafíos impuestos por los constantes y vertiginosos cambios.

Por lo tanto, surge la pregunta: ¿Son los diseños institucionales generadores de ventajas competitivas en las empresas? ¿Es esta salida una llave para el éxito de las PyME? Los directivos y tomadores de decisiones, conociendo la importancia de las instituciones para el desempeño eficiente de la organización, deben ser capaces de conocer e identificar las fortalezas y áreas de oportunidad, por lo que el diseño institucional puede ser una salida muy provechosa, pero si esta es mal empleada, será muy probable que tenga efectos contraproducentes e impacte negativamente en el desempeño organizacional.

El artículo se divide en tres subtemas. Primero, se introducirá el enfoque estratégico de la teoría institucional, así como todos los aspectos que engloba a las instituciones con respecto al desempeño y eficiencia organizacional. En segunda y tercera instancia, se tomará el núcleo de la investigación, haciendo un profundo análisis del diseño e importación institucional, así como sus ventajas y desventajas para las empresas imitadoras, además de la tarea y responsabilidad de los directivos para efectuar esta estrategia de negocios tomando en cuenta la relevancia del diseño institucional en su toma de decisiones. Por último, se hará un recuento general de los aspectos más importantes del artículo a manera de conclusiones.

Enfoque estratégico de la Teoría Institucional

La Teoría Económica Institucional cuenta con dos principios básicos, cuya finalidad son definir la relación de gran parte de los acontecimientos económicos con el comportamiento humano (Pulido et al., 2007). El primero de ellos es el enfoque cultural de la economía, el cual plantea que el concepto cultura es una parte esencial e integral del análisis económico. Según Sturgeon (2002) no es posible separar los fenómenos económicos de los sociales, siendo necesarios analizarlos de forma conjunta e integrada. Segundo, es una crítica a la economía neoclásica, eliminando el paradigma del concepto estático y de equilibrio para dar paso al concepto dinámico y de evolución de la sociedad, en el que el comportamiento de las personas está influenciado por el entorno institucional y este determina en gran medida la toma de decisiones de los agentes económicos (Pulido et al., 2007).

Aun cuando la teoría institucional iba dirigida especialmente a los aspectos políticos y económicos más generalizados de la sociedad, su idealización sobre el análisis y determinación del comportamiento de los individuos ha permitido reorientarla hacia otras ramas científicas, con el fin de sustentar y potenciar otros

modelos que, en combinación con esta teoría, han logrado incrementar su alcance y pertinencia.

La gestión estratégica, entendida como una disciplina científica que se encarga de alinear y direccionar los recursos internos de una organización con la finalidad de lograr el éxito de la misma, ha incorporado a la teoría institucional como parte integral de su investigación y marco teórico, basada esencialmente en su concepción del comportamiento de los individuos dentro de un contexto social específico.

Esta teoría fundamenta que la sobrevivencia organizacional se determina, en gran medida, por la capacidad de alineamiento con el ambiente externo que envuelve a las empresas, por lo tanto, es tarea de los directivos crear estrategias adecuadas para cumplir con las exigencias del entorno (Vargas, 2005).

A diferencia de varios autores que limitan el alcance de las instituciones a la sociedad en su conjunto, otro grupo de investigadores piensan que tienen la capacidad de llegar hasta la más pequeña de las organizaciones. De este modo, se deduce que el comportamiento de los integrantes de una organización se ve definido y moldeado por la existencia de instituciones.

Desde un enfoque estratégico, la empresa es un conjunto de recursos que se encuentran estructurados de tal manera que, al operar con eficiencia, permiten obtener los resultados deseados y el cumplimiento de los objetivos estipulados. El recurso humano será, entonces, el pilar del éxito de las organizaciones desde dos puntos de vista: primero, la dirección de la empresa, encargada de la toma de decisiones que llevará a la firma al éxito o al fracaso, está formada por personas con ciertas habilidades y competencias; y segundo, los trabajadores, que llevan a cabo las estrategias de la alta dirección, serán pieza fundamental para lograr la eficiencia en su interrelación con los demás recursos, lo cual permitirá la consecución de beneficios extraordinarios.

Sin embargo, la visión y la relevancia de los recursos humanos, así como aspectos que se desprenden de ellos como el conocimiento, talento, etc., han quedado más en el discurso que en acciones concretas que incentiven al apoyo y mejoramiento de este (Rivas & Rovira, 2014). La tendencia marcada por la globalización ha ido restando importancia en el mundo práctico a las personas como fuentes de crecimiento y de ventajas competitivas.

North (1990), uno de los precursores de la Nueva Teoría Institucional, distingue entre instituciones formales (leyes, normas, reglamentos y contratos) e informales (ideas, creencias, actitudes, valores, cultura). Estas en su conjunto conforman el diseño institucional, el cual rige la conducta de las personas y es un determinante del desempeño económico a largo plazo. Además, se asume que este modelo institucional es un arma muy potente que puede utilizar la dirección para llegar a los resultados deseados.

Los trabajadores muestran ciertos patrones de comportamiento y sistemas de valores no especificados, provenientes de factores externos como la cultura, familia, clase socioeconómica, etc., mientras las firmas tienen reglamentos y leyes internas que moldean las conductas y actividades diarias de estos. Por lo que la dirección debe

tener la capacidad de articular de manera adecuada estos sistemas institucionales para garantizar la eficiencia.

Las organizaciones que cuentan con suficiente capacidad de análisis y poder para establecer un sistema institucional incluyente y que potencie las capacidades de las personas, son un eje creador de círculos virtuosos con tendencia al éxito, siempre y cuando promuevan la creación de valor; mientras que serán creadores de círculos viciosos si alientan la destrucción de valor (Restrepo, 1999).

Por lo tanto, un diseño institucional eficaz a través de instituciones formales, pero preocupado y centrado en las instituciones informales que prevalecen en la organización; incentivará a las conductas que maximizan los resultados de la empresa y que automáticamente permitirá el logro de metas personales, repercutirá en mayor eficiencia y crecimiento económico de la firma.

Instituciones como generadoras de Ventajas competitivas sostenibles

La competitividad global inherente en la mayoría de los mercados que se caracterizan por la incertidumbre y el entorno cambiante ha ocasionado que la alta dirección de las empresas se vea obligada a establecer estrategias con capacidad de responder a las crecientes y complejas demandas impuestas por las condiciones económicas y sociales.

Cuando el contexto se caracterizaba por tener un entorno más o menos estable, las ventajas comparativas eran suficientes para que las empresas lograran el éxito y mostraran cierto poder en un mercado. Sin embargo, en la actualidad, las empresas deben ser capaces de generar ventajas competitivas sostenibles basadas en elementos intangibles, principalmente en el conocimiento (Vargas, 2003).

El modelo VRIO propuesto por Barney (1991), presenta algunas características que necesitan poseer los recursos de una empresa para ser capaces de generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. En los mercados actuales, dicha ventaja puede ser alcanzada más fácilmente a través de estrategias concretas sobre el recurso humano en lugar de los físicos o tecnológicos.

Cualquier recurso por sí mismo no tiene ni genera valor alguno, este se vuelve valioso al momento que es manipulado o influenciado por las capacidades proporcionadas por el recurso humano. Este es un fundamento básico de la teoría de los recursos y capacidades. Por lo tanto, las personas y la gestión de sus capacidades intangibles como el conocimiento pueden convertirse en fuente de ventajas competitivas sostenibles.

Al visualizar al recurso humano como eje principal del éxito de la empresa a largo plazo, es de vital importancia tomar en cuenta aspectos que influyen en su comportamiento y rendimiento y no solamente las cuestiones que lo hacen valioso, raro e inimitable ante otros. Debido a esto, es indispensable que la firma cuente con un diseño institucional apto para potenciar dichas capacidades.

En toda empresa existe un núcleo técnico que necesita ser aislado de la incertidumbre y de los factores externos para que opere de manera adecuada, así como una parte institucional que se preocupa y ocupa de interactuar con dicho entorno. La alta dirección de las firmas es la llamada a ser intermediaria de ambos aspectos (Thompson, 2003).

Las instituciones tienen el poder de incentivar el desarrollo de competencias y de nuevas capacidades específicas que favorecen al sistema interno de la organización, de fomentar una cultura organizacional favorable, así como otros programas que impulsan al crecimiento de la empresa. De esta manera, se puede lograr que los integrantes de la firma se conviertan en capital social u organizacional (Alvarado, 2006).

El capital social puede ser entendido como la capacidad colectiva de la firma para conseguir los resultados deseados mediante la utilización del conocimiento de los trabajadores; y puede ser considerado como la suma de la experiencia de los mismos, de sus conocimientos y de sus aptitudes (Hernández & Peña, 2008).

Las instituciones como modeladoras del comportamiento tienen la fortaleza de construir un capital social a través de capacidades específicas en los miembros de la organización, las cuales funcionarán y serán de utilidad exclusivamente en dicha empresa, ya que se necesita del diseño institucional establecido y de los conocimientos y habilidades particulares de cada integrante. Por lo tanto, cada persona juega un papel imprescindible en el funcionamiento y eficiencia de la firma, cuya aportación será muy difícil, casi imposible de sustituir.

Aspectos como el conocimiento y la innovación son fenómenos que están en permanente evolución y cambio, por lo que su desarrollo y pertinencia a través del tiempo, dependen de la posibilidad de ir ajustando las instituciones que las impulsan (Rivas & Rovira, 2014).

Experiencias de éxito como la asiática, especialmente el famoso caso del toyotismo, han permitido observar que aspectos como la cultura organizacional y las instituciones son determinantes del buen desempeño y la creación de ventajas competitivas; lo cual ha llevado a pasar del paradigma cuantitativo al cualitativo (Guillén & Peñalva, 2006).

El institucionalismo, además de ser un mecanismo orientado a la generación de ventaja competitiva sostenible, se caracteriza por hacerla inclusiva y a largo plazo. Esto es, involucra la integración de todos los miembros de la organización para lograr el engranaje adecuado que lleve a la eficiencia. Por otro lado, como ya se mencionó anteriormente, un buen diseño institucional permitirá potenciar las capacidades, pero también fomentará la creación de capital social y nuevos conocimientos específicos internos de la empresa a través del tiempo y acorde a las exigencias del entorno.

Endogeneidad Institucional

La teoría institucional suele definirse y presentarse desde dos puntos de vista o enfoques de análisis, los cuales se presentan en función de dos de los principales

autores y precursores de esta escuela. Por un lado, North (1990) menciona que las instituciones son las reglas del juego o las restricciones de una sociedad, las cuales dan forma a las interacciones humanas. Por otro lado, Schutter (1981) establece que las instituciones son una regularidad en la conducta social aceptada por todos los miembros de la sociedad.

Estas definiciones permiten aproximarnos a una de las grandes discusiones que se han presentado en los últimos años entre los institucionalistas. Existe una notoria falla de endogeneidad: las llamadas reglas del juego determinan el comportamiento de las personas; pero dichas instituciones están fundamentadas y dependen de la conducta de los mismos actores (Weyland, 2011).

Esta “Trampa de Przeworski” o trampa de la endogeneidad institucional, no deja ver con claridad la interrelación existente entre las instituciones formales e informales y como estas determinan el comportamiento de las personas dentro de una organización. Entonces, si no se conoce que variable es explicativa de la otra ¿cómo se puede llevar a cabo un modelo o diseño institucional? ¿Qué es lo que debe analizar un gerente para realizar este diseño?

En la figura 1 se intenta dar respuesta a estas preguntas. Se propone una salida para la trampa de la endogeneidad “dentro de las empresas”, así como los aspectos que debe de tomar en cuenta todo directivo para la planeación, elaboración y ejecución de un diseño institucional que tenga capacidad de generar una ventaja competitiva basada en el recurso humano.

Los individuos poseen ciertos factores determinados intrínsecamente por la sociedad o grupo en el que se interrelacionan, tales como valores, creencias, patrones de comportamiento y otras tendencias que rigen su conducta, llamadas instituciones informales. Estas variables son parte de la esencia de estos como seres humanos, por lo que a su ingreso en una organización las llevarán consigo.

Por otro lado, la empresa cuenta con una serie de contratos, normas, reglamentos y leyes internas (instituciones formales) que tienen la función y capacidad de controlar y determinar el comportamiento de los trabajadores. Todos aquellos aspectos que no logran ser abarcados por las instituciones formales, ocasionarán que los mecanismos informales comiencen a brotar y expandirse para llenar la brecha que se ha dejado

Por lo tanto, la dirección estratégica de la empresa debe analizar las instituciones informales que abundan y predominan, de tal manera que localice los factores que pueden impactar de manera positiva o negativa al desempeño. Una vez realizada esta tarea, debe tener la capacidad de implementar ciertas instituciones formales que permitan maximizar los aspectos que impulsen la productividad y reducir lo más posible aquellas conductas inherentes que resten eficiencia. Este proceso genera como resultado el modelo o diseño institucional.

De este modo podemos determinar que las instituciones informales son consecuencia de factores externos que determinan, en gran medida, los patrones de comportamiento que sigue un grupo de personas. Mientras que la empresa tiene la capacidad de, a través de instituciones formales, impactar y modificar estas

conductas, ya sea eliminando o potenciando actitudes que perjudiquen o beneficien a la eficiencia de la firma.

Entonces, podemos afirmar que las instituciones informales están en función del entorno social en el que se encuentran los individuos; mientras que estas se encuentran, en cierta medida, en función de las instituciones formales. De esta manera se puede romper con la trampa de la endogeneidad institucional “dentro de las organizaciones”.

Este modelo institucional es el que puede brindar a la firma una ventaja competitiva sostenible, inclusiva y a largo plazo basado en las personas, esencialmente en su comportamiento y actitudes. Un adecuado análisis y diseño puede potenciar al máximo las capacidades de la firma, tales como el conocimiento y el aprendizaje; además de proporcionar nuevos enfoques y aplicaciones específicas para la empresa.

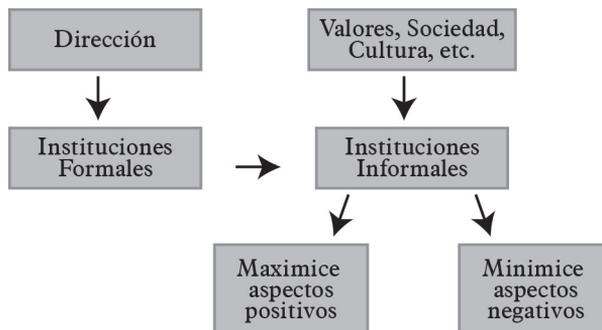
Además, este modelo permite atacar uno de los principales problemas mencionados por la teoría institucional y que es generado por la parte informal: el isomorfismo. Se establece que las presiones sociales, concebidas como generadoras de pautas de comportamiento aceptadas, propician que las organizaciones mantengan una tendencia a la uniformidad y estabilidad, más que al cambio (Alvarado, 2006).

La alta dirección tiene la capacidad de romper el paradigma del isomorfismo a través de un diseño institucional adecuado, ya que, aceptando el fundamento y reto que impone este supuesto, solamente este modelo tiene la capacidad de diferenciar a una firma de las demás.

Globalización y deformación de instituciones informales

El desarrollo mundial observado en los últimos años y los rápidos avances de la globalización, derivados principalmente del gran desarrollo tecnológico, han provocado grandes cambios sociales y culturales. En la actualidad, los grupos de referencia no se limitan solamente a la familia, amigos o personas con las que tenemos constante contacto; sino que incluyen a personas de cualquier parte del

Figura 1. Diseño institucional dentro de las organizaciones.



Fuente: Elaboración propia.

mundo con los que se comparten ciertas creencias, gustos o valores; muchas veces sin conocer a dichos miembros.

Todo esto, aunado al fenómeno creciente de movilización, ha cambiado el rumbo de la evolución de las sociedades, provocando una constante disipación de la cultura y una deformación de las instituciones informales. Por lo tanto, en una organización quizás no habrá conductas dominantes que permitan generalizar los patrones de comportamiento y los valores, incrementando la incertidumbre interna. Esto aumentará la dificultad de los directivos de las empresas para diseñar soluciones institucionales que maximicen la eficiencia y el desempeño.

Ante este gran desafío, y condicionados por los rápidos resultados que exige el mercado a las pequeñas y medianas empresas para la sobrevivencia, varios autores han establecido la importación institucional como salida de emergencia (Przeworski, 2004; Weyland, 2011). Sin embargo, esta alternativa no está en contra de la implementación del modelo planteado anteriormente; sino que es un complemento que se presenta como una opción externa que tiene el gerente y que aumenta su oferta de ideas para la toma de decisiones.

A través de la historia y en muchos lugares, las organizaciones se han visto tentadas a copiar o imitar ciertas prácticas inventadas por otras empresas que les han otorgado resultados positivos. Esta tendencia ha tenido tasas de crecimiento muy acelerados en los últimos años, debido principalmente a los efectos de la globalización.

Siempre que una innovación en una empresa es determinante del éxito de la misma y además su lógica es fácil de captar, estimulará la imitación (Weyland, 2011). Sin embargo, cuando se trata de importar diseños institucionales, que está relacionada directamente con la conducta de las personas, resulta aún más complicada la estrategia y su implementación puede provocar resultados negativos.

De este modo, la emulación de modelos de otras empresas puede dar forma a la construcción institucional, lo cual puede dar un empujón al desarrollo económico y la productividad; pero también puede generar efectos contraproducentes que impacten de manera negativa el desempeño y con ello la pérdida de eficiencia.

El modelo institucional que ha llevado al éxito a una empresa fue generado por los directivos de esta a través de estrategias después de un análisis exhaustivo interno y externo. Las instituciones formales creadas fueron orientadas a potenciar las instituciones informales de sus trabajadores para crear un capital social que ayude a alcanzar la eficiencia operativa; mientras que intentan eliminar o reducir aquellas que perjudican a dicha organización. Sin embargo, lo que funciona en una empresa, puede tener consecuencias algo diferentes en otras empresas; es decir, las mismas reglas formales que adopta una entidad pueden tener efectos divergentes en otra, dependiendo de los contextos económicos y sociales (Weyland, 2011).

Por lo tanto, la importación institucional no es tan sencilla como parece. Johnson y Lundvall (1994) mencionan que pedir prestadas formas institucionales organizacionales, requiere un análisis profundo de la situación de la empresa acompañado de acciones como programas de capacitación, reformas estructurales,

cambios de organigrama, entre otras; que se requieren para que el diseño institucional importado funcione adecuadamente y no se presenten resultados contraproducentes.

En las pequeñas y medianas empresas, al contar con un número reducido de trabajadores; la presión, el control y las relaciones formales e informales presentan características muy distintas a las empresas grandes de donde suele tomarse prestados los modelos institucionales (Salgado et al., 1996).

Por lo tanto, toda importación institucional, para que sea efectiva, tiene que ser ajustada a las características y necesidades del contexto en el que se encuentra la empresa; ya que la simple copia sin tomar en cuenta estos aspectos, puede generar algún tipo de choque entre los miembros de la organización, así como enfrentamientos entre ellos y por consiguiente, el fracaso de la importación.

Además, la imitación de un modelo institucional presenta una gran ventaja sobre diseñar el propio. Primero, es más fácil, ya que se trabaja sobre una base ya estipulada y solamente requerirá algunos cambios. Y segundo, la experiencia observada en dicha empresa puede servir como información y para absorber conocimientos y algunas buenas prácticas para poder utilizarlas y potenciarlas.

Desafíos de los directivos y la gestión estratégica

Como ya se mencionó anteriormente, las empresas necesitan de ventajas competitivas sostenibles basadas en elementos intangibles como el conocimiento, ya que estos son casi imposibles de imitar o sustituir. En el caso de las pequeñas y medianas empresas, es de vital importancia hacer hincapié en la concepción del recurso humano como generador de ventajas competitivas, debido a su incapacidad de hacerlo a través de recursos físicos o tecnológicos ya que implican grandes inversiones y su poder económico es muy bajo.

También, se mencionó el proceso generador de un diseño institucional y como este tiene la fuerza para jugar con los patrones de comportamiento o instituciones informales a través de contratos y normas formales, con la finalidad de potenciar las buenas conductas de los trabajadores, así como generar nuevas capacidades y tendencias específicas que permiten la generación de ventajas competitivas sostenibles, inclusivas y a largo plazo.

En este sentido, la dirección de la empresa toma un papel protagónico para lograr establecer un diseño institucional adecuado, que fomente el desarrollo y productividad a través de ventajas competitivas basadas en su personal. El gerente debe llevar a cabo un profundo análisis interno (estableciendo las fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas en la industria) que le proporciona su equipo de trabajo.

Para llevar a cabo esta actividad, debe conocer muy bien las instituciones informales dominantes en su empresa, es decir, los patrones de comportamiento que son aceptados por todos los miembros de la empresa. En una segunda instancia, debe analizar los aspectos que son benéficos a la empresa y aquellos que son contraproducentes. Por último y lo más importante, debe establecer un conjunto de normas formales que eliminen las conductas negativas y maximicen las

positivas; así como que tengan el impacto suficiente para generar otras capacidades organizacionales.

El nuevo paradigma de mercado, marcado por la incertidumbre económica y social y la competencia, demanda individuos más capacitados para llevar a cabo actividades más complejas, en donde el conocimiento representará un recurso máspreciado por los empresarios (Vargas, 2003). Del mismo modo, se demanda gerentes mejor preparados y capacitados, para saber explotar al máximo los recursos escasos como el conocimiento y así lograr la eficiencia y éxito de la firma.

El director debe romper los paradigmas que envuelven su posición y deberá convertirse en un “líder capacitador” (Cubeiro & Gallardo, 2011), consciente que las organizaciones están conformadas por personas y no solo por un conjunto de recursos; y que estas personas tienen la capacidad de ser una ventaja competitiva sostenible. Este líder debe tener la capacidad de fomentar el aprendizaje para poder establecer la creación de nuevos conocimientos y capacidades, así como ganar cierto reconocimiento por mérito, ya que las instituciones informales juegan un rol importante para este modelo.

Otro aspecto que debe tomar en cuenta la dirección es la combinación de objetivos. Toda persona tiene metas individuales las cuales alcanzar, mientras que las empresas también tienen ciertos objetivos que planean alcanzar para lograr los resultados deseados. Por lo tanto, el diseño institucional debe tomar en cuenta esta encrucijada y no contraponer las metas, sino complementarlas, es decir, que el cumplimiento de un objetivo organizacional lleve al logro de un objetivo individual y viceversa.

Por otro lado, ante la dificultad de establecer un diseño institucional adecuado y las exigencias cortoplacistas del entorno, existe la importación institucional como medio para salir de este problema. Sin embargo, esta opción es muy peligrosa y el gerente debe tener especial cuidado al imitar un modelo, muchas veces extranjero, ya que involucra entornos e instituciones diferentes que pueden provocar resultados contradictorios a los esperados (Salgado et al., 1996).

La importación institucional requiere intervenciones muy importantes por parte de la dirección de la empresa. No se trata solamente de copiar el modelo, sino tomarlo como eje y en base a ese modelo existente que generó ventajas competitivas y éxito en otra organización, moldearlo de tal manera que se ajuste a las características y necesidades de la firma.

Si no se tiene cuidado en este aspecto, se puede caer en el error de importar una institución formal muy ambiciosa que será reproducida en un escenario no propicio. Esta decisión generará gran controversia entre los trabajadores, además que contrapondrá los objetivos; por lo que solamente podrá ser sostenida mediante mecanismos informales y personalistas (Weyland, 2011).

Los efectos de la globalización sobre la disponibilidad de información, específicamente sobre la importación institucional, han aumentado considerablemente la oferta de ideas de los directivos. Además de las propias, cuentan con un sinnúmero de mecanismos que otras empresas han seguido, por lo que la

preparación y capacidad del gerente jugarán un papel esencial en el proceso de toma de decisiones, la cual se verá reflejada en el análisis de las diferentes opciones y la implementación adecuada del modelo.

Conclusiones

Las condiciones actuales de los entornos y la globalización han provocado un gran cambio en el paradigma de la estrategia, exigiendo la generación de ventajas competitivas sostenibles basadas en elementos intangibles como el conocimiento para lograr el éxito de las empresas.

Al ser el recurso humano el eje de la creación de estas ventajas entra en juego la relevancia de incorporar la teoría institucional dentro del análisis de la gestión estratégica, ya que permite tener un panorama más amplio acerca del comportamiento de los trabajadores dentro de una organización.

Esta combinación de teorías permite establecer diseños institucionales dentro de las empresas con la finalidad de generar ventajas competitivas sostenibles, inclusivas y a largo plazo. Este diseño se basa principalmente en la premisa de las instituciones informales como modeladoras de patrones de comportamiento de las personas de una sociedad. Por otro lado, la firma tiene la capacidad de incidir en el comportamiento de las personas a través de normas formales, con el objeto de potenciar y maximizar aquellas actitudes que beneficien la eficiencia y erradicar las conductas que perjudiquen el desempeño de las firmas.

Además, el diseño institucional puede forjar el aprendizaje de nuevos conocimientos en los integrantes de la organización estableciendo nuevas capacidades específicas de la empresa reflejadas en forma de ventajas competitivas que permitirán a las empresas la consecución de beneficios extraordinarios.

Sin embargo, la creación del diseño institucional es una tarea muy complicada y que requiere análisis interno y externo que lleva tiempo. La mayoría de las PyME no tienen este tiempo, ya que necesitan resultados inmediatos para lograr sobrevivir en los mercados tan competidos. Debido a esto nace la importación institucional como salida de emergencia para estas empresas, que básicamente es la imitación o copia del diseño institucional de empresas exitosas.

La importación es solamente un complemento que puede facilitar la tarea del diseño institucional. Por ello, los tomadores de decisiones de las empresas deben tener la capacidad de acompañar la imitación institucional con reformas y modificaciones estructurales internas de su organización, ya que la simple copia sin tomar en cuenta las características propias de su empresa y entorno puede resultar en consecuencias contraproducentes.

Referencias

- Alvarado, S. (2006). Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional en el nuevo institucionalismo. *Contaduría y Administración*, 219, 11-41.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, (17), 99-120.
- Cubeiro, J. & Gallardo, L. (2011). *Mourinho versus Guardiola. Dos métodos para un mismo objetivo*. Alienta editorial.
- Ferraro, C. & Costamagna, P. (2000). *Entorno institucional y desarrollo productivo local. La importancia del ambiente y las instituciones para el desarrollo empresarial: el caso de Rafaela*. Editorial: CEPAL.
- Guillén, I. & Peñalva, L. (2006). Papel de la confianza en las relaciones entre organizaciones. *Revista EAN*, 57, 143-158.
- Hernández, F. & Peña, I. (2008). Efectividad de la estrategia de recursos humanos: modelo integrador de la teoría del comportamiento en las entidades financieras de la economía social. *REVESCO*, 94, 27-58.
- Johnson, B. & Lundvall, B. (1994). Sistemas nacionales de Innovación y aprendizaje institucional. *Revista de Comercio Exterior*, 695-704.
- North, D. (1990). A transaction cost theory of politics. *Journal of Theoretical Politics*, 2 (4), 355-367.
- Przeworski, A. (2004). Institutions matter? *Government and opposition*, 39 (4), 527-540.
- Pulido, U., Díaz, J., & Hernández, R. (2007). Evolución y principios de la teoría económica institucional. Una propuesta de aplicación para el análisis de los factores condicionantes de la creación de empresas. *Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa*, 13 (3), 183-198.
- Restrepo, P. (1999). Instituciones, organizaciones y capital social: factores explicativos del crecimiento o atraso de las naciones. *Lecturas de economía*, 50.
- Rivas, G. & Rovira, S. (2014). *Nuevas Instituciones para la innovación. Prácticas y experiencias en América Latina*. Editorial: CEPAL.
- Salgado, J., Remeseiro, C. & Iglesias, M. (1996). Clima Organizacional y satisfacción laboral en una PyME. *Psicothema*, 8 (2), 329-335.
- Schutter, A. (1981). *The economic theory of institutions*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Sturgeon, T. (2002). Modular Production Networks. A New American Model of Industrial Organization. *Industrial and Corporate Change*, 11 (3): 451-496.
- Thompson, J. (2003). *Organizations in action. Social Science bases of administrative theory*. Transaction Publishers.
- Vargas, J. (2003). La organización y la estrategia: preferencias del estratega o imperativo para el éxito. *Revista de Administración Mackenzie*, 4 (2), 87-116.
- Vargas, J. (2005). Análisis de fundamentos de la teoría institucional. *Revista Digital Universitaria*, 6 (8).
- Weyland, K. (2011). Cambio Institucional en América Latina: Modelos externos y consecuencias no previstas. *América Latina Hoy*, 57, 117-143.

Implementación de una metodología para desarrollar proyectos de innovación en PYMES. Caso: creación de una aplicación digital lúdico didáctica para niños

Israel Cordero Beltrán

La innovación puede llegar a ser un proceso difícil de implementar para ciertas organizaciones especialmente por las inversiones que se tienen que realizar para llevarla a cabo (Genatios & Lafuente, 2004) y en parte por el riesgo que pueda implicar el lanzamiento de un producto o servicio al mercado dado el tiempo de aceptación (si es que la hay) y las preferencias cambiantes de los potenciales consumidores, así como de la competencia. En este sentido, las empresas buscan aplicar métodos que permitan implementar procesos de innovación en el menor tiempo posible (Heijs, 2002) para hacer frente a los cambios globales y mantenerse por lo menos en competencia en el mercado.

En este mismo sentido lógico y de acuerdo con un estudio previo realizado por Cordero et al. (2019) donde se hace una aproximación metodológica con respecto a la implementación de la innovación en pequeñas y medianas empresas (PYMES), refieren a una serie de herramientas (e. g., Benchmarking, Quality Function Deployment QFD, Mapa de Ruta Tecnológico) con la finalidad de proponer un método que facilite los procesos de innovación, por lo que la pertinencia de este documento es mostrar mediante un estudio de caso la aplicación de dichas herramientas, su funcionamiento y los resultados que pueden brindar, las cuales serán descritas en los párrafos subsecuentes.

Herramientas y secuencia metodológica en la implementación de procesos de innovación.

La secuencia metodológica para la implementación de los procesos de innovación en las PYMES o empresas de reciente creación con propuesta de negocio innovadora (e.g., startups) se puede desarrollar de acuerdo a Cordero et al. (2019) mediante cuatro fases, que son: 1. Una fase de investigación de aspectos técnicos acerca de lo que se pretende innovar con la finalidad de obtener información con respecto a la tecnología disponible evaluando al mismo tiempo los recursos que se requieren para el proyecto de innovación, así mismo, es necesaria una investigación del mercado potencial y de sus tendencias reportando las necesidades presentes y futuras a considerar para la innovación; 2. La segunda fase comprende la creación de la propuesta innovadora mediante el uso de la técnica de gestión QFD con la que se desarrolla el producto (i. e., el diseño del mismo y características previo al desarrollo del prototipo); 3. En esta fase se realiza la evaluación financiera para conocer la

viabilidad de la innovación y; 4. El desarrollo de futuras propuestas de innovación mediante el empleo del Mapa de Ruta Tecnológico. A continuación, se hace una descripción de las herramientas que se incluyen para cada fase y que dan contexto al desarrollo del caso.

Fase de investigación.

De acuerdo con diversos autores y sus modelos de innovación (Kline & Rosenberg, 1986; Marquis, 1969; Rothwell, 1994; Rothwell & Zegveld, 1985), se sugiere como primer paso la investigación técnico científica con respecto de la innovación a realizar, sobre todo si se trata de la realización de un producto nuevo (García & Rodríguez, 2010), dado que ésta, brinda información a la empresa sobre posibles aplicaciones tecnológicas y tendencias de este mismo orden así como los detalles en las técnicas empleadas en la manipulación de equipo, materias primas e insumos (OCDE, 2006). A la par de dicha investigación, se deben considerar investigaciones relacionadas al conocimiento de las tendencias del mercado: a) *investigación a clientes potenciales*; quienes brindan información acerca de las expectativas de consumo y b) *investigación de competidores*; proporciona información acerca de los movimientos presentes y futuros de la competencia y sus tentativas ventajas competitivas.

Para el primer caso se pueden emplear investigaciones de mercado utilizando métodos tradicionales o grupos de enfoque (McDaniel Jr. & Gates, 2016) de acuerdo con las necesidades y presupuesto de la organización, mientras que para el segundo caso es posible emplear el Benchmarking como método de monitoreo del entorno y de la competencia.

Benchmarking.

El continuo cambio y movimiento en los mercados ha generado que las empresas busquen emplear nuevas metodologías de innovación que requieran del menor tiempo posible, con la finalidad de ser entes más competitivos, para lo cual se sugiere el uso del Benchmarking como herramienta de mejora continua aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización (Franco de Abreu et al., 2006; Intxaurburu & Velasco, 2010; Martín, 1995).

El Benchmarking es entendido como el proceso continuo que sigue una empresa para adaptar las mejores prácticas del mercado o industria a sus productos y procesos, cambiando de esta manera, los resultados de la organización, es decir, haciéndola más competitiva (De Cárdenas, 2006; Marciniak, 2017; Martín, 1995; Spendolini, 1994 citado en De Cardenas, 2006; Xiang et al., 2007). Por lo anterior, este proceso es aplicable a cualquier área de una empresa y va desde la simple búsqueda de información para hacer un comparativo, hasta la gestión de un cambio organizativo. En este sentido, el Benchmarking es visto como una herramienta de autoevaluación y comparativa del rendimiento propio y el rendimiento de las empresas líderes en el mercado (Arévalo & Gutiérrez, 2008; Intxaurburu & Velasco, 2010).

El Benchmarking busca aplicar conocimiento nuevo y mejorar el desempeño de la organización (Prašnikar et al., 2005) identificando cómo adaptar y hacer propias las prácticas utilizadas por las grandes empresas, lo que implicará el diseño de nuevos objetivos y estrategias, pero generará como resultado mayor calidad en los procesos empresariales (Franco de Abreu et al., 2006; Intxaurburu & Velasco, 2010).

Es importante señalar que el Benchmarking representa un proceso continuo, y su aplicación requiere de un tiempo extenso (Arévalo & Gutiérrez, 2008). Así mismo, es necesario considerar que implicará un cambio y desafío para los individuos que conforman la empresa ya que deberán concentrarse en acciones que generen un desempeño superior (Camp, 2002 citado en Franco de Abreu et al., 2006).

De acuerdo con Franco de Abreu et al. (2006) y Martín (1995) existen diferentes tipos de Benchmarking que puede ser aplicados dependiendo de las necesidades de la empresa; el *Benchmarking interno*, que es mayormente aplicado en grandes organizaciones, ayuda a replicar un proceso específico interno de tal forma que el conocimiento se extienda a otros grupos de la organización y su finalidad es que la empresa sea más eficiente (De Cárdenas, 2006; Franco de Abreu et al., 2006; Martín, 1995); el *Benchmarking externo*, se debe realizar a través de una comparativa con las empresas que estén identificadas como las que tienen las mejores prácticas o procesos, independientemente del sector al que pertenezcan (Martín, 1995).

Por otro lado, el *Benchmarking competitivo*, considera la comparación con los mejores competidores externos, este tipo de análisis es el más conocido y está directamente relacionado con la búsqueda de la excelencia en los procesos y la competitiva, sin embargo, es importante señalar que el proceso de aplicación puede considerarse difícil ya que es preciso obtener información de la competencia directa (Franco de Abreu et al., 2006). A través de este Benchmarking se busca mejorar los procesos hasta hacerlos iguales o superiores a los de la competencia (De Cárdenas, 2006). Finalmente, el *Benchmarking funcional* compara las diversas actividades funcionales (e. g., almacenaje, calidad, transporte, remuneración de personal) de distintas organizaciones, para este análisis resulta irrelevante el tipo de negocio, debido a que se enfoca en la accesibilidad entre empresas para obtener información y compartir experiencias para el crecimiento de las mismas (De Cárdenas, 2006; Franco de Abreu et al., 2006).

Fase de desarrollo de la propuesta de innovación.

Esta fase tiene como objetivo el desarrollo de la propuesta de innovación en sus atributos y características físicas y técnicas, para lo cual, es necesario el uso de la Matriz QFD, ya que se considera como una metodología que permite identificar y satisfacer los requerimientos del usuario para un producto durante la etapa de diseño (Olaya et al., 2005; Ruíz et al., 2013). Esta matriz busca convertir las necesidades en características de calidad aplicables a un producto terminado, así como mejorar la calidad en el servicio y en los procesos de fabricación (Akao, 1990 citado en Olaya et al., 2005; Gutiérrez et al., 2014) tomando como prioridad que la calidad debe darse durante el proceso de diseño, no en las fases siguientes (Escorsa & Valls, 2005).

La Matriz QFD se comprende de cuatro fases de aplicación: en la primera fase se precisa la elaboración de la matriz de planeación o casa de la calidad, misma que muestra los requerimientos del cliente interpretándolos en necesidades de diseño y preferencias de acuerdo con lo que existe en el mercado. Es importante señalar que la casa de la calidad se utiliza mayormente en procesos de manufactura y es considerada especialmente poderosa por la información que contiene (Olaya et al., 2005; Ruíz et al., 2013).

Durante la segunda fase se realiza el despliegue de partes o diseño para identificar aquellas características del producto que se consideren esenciales o generen valor al cliente; en la tercera fase se deberá planificar el proceso detallando los parámetros críticos del mismo; y finalmente, en la cuarta fase se deberán emplear indicadores que controlen y evalúen los procesos establecidos para el producto en cuestión.

Una de las principales ventajas que ofrece la QFD es que permite desarrollar los productos de forma preventiva, evitando así, que se tengan que realizar correcciones, lo que mejora la calidad y puede reducir costos e inversiones.

Fase de proyección y evaluación financiera del proyecto de innovación.

En esta fase se pretende conocer la viabilidad financiera del proyecto antes de un posible lanzamiento al mercado dado que muchos proyectos de innovación pueden ser solo ideas creativas a la solución de una necesidad de la sociedad pero dadas las condiciones de tamaño y características del mercado no soportan la inversión ni los costos del proyecto poniendo en riesgo el patrimonio empresarial y más si se trata de una PYME, es por ello la insoslayable necesidad de realizar una evaluación financiera. Para dicha evaluación será necesario seguir los siguientes pasos para su análisis e interpretación:

a) Pronosticar la demanda; con la finalidad de obtener cifras de las posibles ventas esperadas para el proyecto de acuerdo al horizonte temporal planeado, al mismo tiempo, este pronóstico permitirá conocer los costos y gastos derivados para dicha demanda; b) Identificar recursos y tecnología que se habrá de utilizar en el proyecto de acuerdo al horizonte temporal planeado considerando futuras innovaciones; c) Identificar y calcular los costos y gastos por el desarrollo y gestión de la propuesta innovadora; d) Determinar el monto de la inversión y las fuentes de financiamiento (en caso de ser necesario) así como sus amortizaciones, tasas de interés y aquellos elementos de pertinencia para créditos y financiamientos en general; e) Proyección de los periodos de los flujos de efectivo (i.e., será necesario elaborar un estado de flujo de efectivo que considere tres periodos como mínimo sumados al periodo de la inversión inicial) f) Evaluación del proyecto; se propone la utilización de los siguientes instrumentos de evaluación financiera: Valor Presente Neto (VPN), Tasa Interna de Retorno (TIR) e Índice de Rentabilidad (IR) como métodos para determinar la viabilidad de la propuesta, así mismo y de manera complementaria, se pueden determinar el Pay back o periodo de recuperación y el rendimiento sobre la inversión (ROI).

Fase de planeación de futuras innovaciones.

Para la última fase se propone la utilización del *Mapa de Ruta Tecnológico (MRT)* que puede funcionar como una herramienta de planeación que facilite el diseño de estrategias y decisiones futuras con respecto a la gestión de la tecnología en un producto (Lee et al., 2011 citado en Loyarte et al., 2015; Phaal, 2001 citado en Natalense & Zouain, 2013). El MRT permite identificar lo que ya se ha hecho en el mercado, así como aquellas cosas que son posibles de realizar y los problemas y oportunidades a los que se puede enfrentar la organización con respecto de la relación producto-tecnología en tres periodos de tiempo (i. e., corto, mediano, largo plazo) (Ahmed et al., 2012; Faulkner, 1996 & Martinelli, 2012 citados en Loyarte et al., 2015; Kappel, 2001 citado en Vasconcelos et al., 2010).

Así mismo, el MRT combina las necesidades internas de desarrollo de una empresa con las tendencias y necesidades tecnológicas existentes en el mercado (Ghazinoory et al., 2014) y la forma más sencilla de realizarlo es a través de un gráfico que vincule la inversión en tecnología, con los productos a través del tiempo, mostrando la evolución tecnológica de los mismos (Ahmed et al., 2012).

De forma particular se han identificado cuatro fases para la realización del MRT (Ahmed et al., 2012): en la primera fase se identifican los mecanismos clave de acuerdo a una tendencia, posteriormente, en la segunda fase, se lleva a cabo el diseño con las características que satisfagan las necesidades del mercado, seguido de ello, en la tercera fase se identifican los recursos necesarios para llevar a cabo la propuesta de valor, y finalmente, en la cuarta fase, se reúne toda la información de las fases anteriores para la elaboración del mapa.

Método

Para la presente investigación se consideró como referencia un estudio de caso sobre el desarrollo de una aplicación (*App*) que por cuestiones de confidencialidad se omitirá nombre y datos que puedan ser relevantes para los intereses de la empresa y desarrolladores de la idea (Desentis et al., 2018). Esta *App*, plantea la propuesta de un modelo de desarrollo infantil para niños de 6 a 11 años de edad, concentrando y coordinando una serie de herramientas y recursos didácticos que logren fomentar el desarrollo formativo e intelectual de los niños a través de las tecnologías de la información y las comunicaciones, las cuales fueron incluidas en la aplicación informática de manera consciente y armónica. Las herramientas y recursos didácticos propuestos son: literatura, música, videos interactivos, películas y dinámicas.

Este proyecto de aplicación digital fue realizado en 2018 con intervención de sus desarrolladores siguiendo las fases para la innovación a las que se hizo referencia anteriormente (Cordero et al., 2019) junto con las herramientas sugeridas.

Materiales

Para el desarrollo de la metodología se utilizaron tres plantillas en formato de Word versión 2010 para la investigación técnica, reporte de encuesta y benchmarking; tres plantillas en formato Excel versión 2010, en una contenía la matriz QFD, la segunda estaba formulada para llenado de un estado de flujo de efectivo y cálculo de instrumentos de evaluación financiera y en la tercera un formato para desarrollo de MRT.

Diseño

La implementación de la metodología para la innovación se desarrolló en cuatro fases, para cada fase se emplearon un conjunto de herramientas de gestión, para cada una de estas fases se realizaron capacitaciones, así como revisiones de cada una de las herramientas propuestas, la duración total del proyecto fue de seis meses aproximadamente como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Fases del proyecto de innovación y empleo de técnicas y herramientas para cada una de ellas

Fases	Técnicas y herramientas	Tiempo de implementación
Fase de investigación	Investigación técnica Investigación a clientes potenciales <i>Benchmarking</i>	2 meses
Fase de desarrollo de la propuesta de innovación	Matriz QFD	1 mes
Fase de proyección y evaluación financiera	Estado de Flujo de Efectivo Instrumentos de evaluación financiera: VPN; TIR; IR; Pay back	2 meses
Fase de planeación de futuras innovaciones	Mapa de Ruta Tecnológico	15 días

Fuente: Elaboración propia.

Procedimiento

1. Inicialmente se capacitó a los desarrolladores con respecto a la utilización de las herramientas para cada una de las fases, tanto en la parte de las implicaciones teóricas con respecto a la innovación como en la manipulación de las mismas.
2. Posterior a la capacitación de cada herramienta a emplear, se dio un periodo de implementación de acuerdo con la herramienta en cuestión (ver tabla 1).
3. Finalmente, se dio seguimiento a cada herramienta retroalimentando con respecto criterios de contenido y calidad del documento, así mismo se sugerían recomendaciones y modificaciones en caso de ser necesario.

Análisis de datos

Para cada una de las fases se elaboraron documentos reportando los hallazgos y conclusiones resultantes de cada herramienta utilizada, por tanto, en la fase de investigación se entregaron tres documentos: investigación técnica con respecto de la innovación y tecnología disponible; reporte de encuestas a consumidores potenciales y estudio de benchmarking. En la segunda fase se realizó un reporte de la matriz QFD; en la cuarta fase se elaboró un estudio financiero para conocer costos y viabilidad del proyecto principalmente; para la última fase se entregó un informe del Mapa de Ruta Tecnológico, todos los documentos fueron entregados en formato PDF.

Resultados

Para esta sección, se presentan los resultados relevantes de las fases y sus herramientas que reportan la manera en que se llevó a cabo la implementación del proceso de innovación y los puntos clave a destacar del proyecto.

Fase de investigación. En esta fase la investigación de tipo técnico se encaminó hacia el contenido de la aplicación digital y la manera en que ciertos recursos didácticos principalmente, fomentan en el niño aprendizaje tanto asociativo como abstracciones sobre temas simples y de interés para ellos. Entre los hallazgos de la investigación técnica se encontraron los siguientes.

La *App* pretendía incluir una serie de recursos para la mejora de la formación e intelecto del niño, dichos recursos incluyen el uso de literatura de temas sobre situaciones de relevancia en la vida de los niños de una manera amena y cercana, esto con el objetivo de que los niños se formen una primera impresión de los eventos importantes de la vida antes de que los vivan por sí mismos. Además, la literatura infantil debe transmitir sentimientos y emociones comunes en la vida de los niños, lo cual les permitirá identificar sus propias emociones, desarrollarlas y entenderlas mucho mejor, así mismo, el lenguaje empleado fomenta el aprendizaje de palabras, sinónimos, metáforas y construcciones sintácticas inusuales y redacción a través de cuentos, fábulas, trabalenguas, rimas, entre otras.

En este mismo orden, se identificó que mediante la música se puede influir a los niños a todos los niveles; físico, psicológico, intelectual, social y espiritual, así, la música clásica: óperas, zarzuelas, coros, sinfonías, bandas sonoras de películas, canciones tradicionales, canciones infantiles, pueden ser beneficiosas, si son bien elegidas, para los niños, ya que forman parte de la cultura y arte y tienen claras propiedades psicológicas, intelectuales e incluso, terapéuticas para los niños (Gabaldón, 2017).

Otro elemento a considerar para el contenido de la aplicación digital es el uso de videos interactivos con temáticas de interés educativo y/o cultural principalmente esto se logra a través de dibujos animados en los que se muestren valores mediante metáforas o moralejas diferenciando lo que es correcto y lo que no en situaciones específicas.

De acuerdo a los resultados de la investigación realizada se señaló que una aplicación informática que integre los aspectos señalados anteriormente, logra cumplir con el objetivo inicial de concentrar y coordinar una serie de herramientas y recursos didácticos que permitan fomentar el desarrollo positivo de los niños a través de las tecnologías de la información y las comunicaciones, en donde se ha identificado que los recursos propuestos se pueden integrar correctamente a la aplicación informática de manera consciente y armónica.

En el apartado del benchmarking se identificaron 3 aplicaciones como referencia, llamadas “PlayKids: Educación para niños”, “*App* para niños- Juegos niños” y “Juegos para niños”, las cuales fueron seleccionadas con base a su popularidad de descargas y características similares basados en reseñas y valoraciones de sus usuarios con la finalidad de encontrar ventajas competitivas en su contenido, diseño y particularidades de cada aplicación. De acuerdo a la investigación a clientes potenciales, se determinaron varios benchmarks orientados a partir de un enfoque funcional con el objetivo de implementar las mejores prácticas en el desarrollo de la *App*, los aspectos a analizar fueron; contenido, interfaz, seguridad, actualización, precio y comunicación, los cuales se describen a continuación:

Contenido: hace referencia a todos aquellos matices de contenido que representan el problema que la aplicación busca resolver en cuanto a la necesidad de influir positivamente en el desarrollo cognitivo y motriz de los niños.

Interfaz de usuario: la complejidad de la interfaz con respecto al público objetivo, además si el estilo de la interfaz es minimalista o demasiado cargado y por último la practicidad y eficacia de los elementos o iconos.

Seguridad: hace referencia a la confidencialidad de los datos y la información sensible dentro de la aplicación.

Actualización: se refiere al ciclo continuo de desarrollo y mantenimiento de la aplicación.

Precio: hace referencia al dinero que los usuarios pagan por el uso de la aplicación, la periodicidad.

Comunicación: se refiere a la comunicación entre el usuario y la empresa. En este aspecto se identificará la rapidez y agilidad para establecer contacto, así como los medios disponibles.

Para evaluar y comparar los benchmarks se elaboró una Matriz de Perfil Competitivo (MPC), en conjunto con las 3 *Apps* anteriormente mencionadas (Tabla 2).

Los resultados indican que “Juegos para niños” representa la *App* mejor calificada de acuerdo con los benchmarks, obteniendo una calificación de 3,20, en la cual se identificó su gran fortaleza con respecto a su contenido e interfaz de usuario, así como la fortaleza secundaria que tienen con respecto a la seguridad. Se detectó una debilidad menor en relación con los benchmarks de comunicación y actualización, pero no tan representativos a comparación de sus fortalezas, por último, el aspecto peor calificado fue el precio representado una debilidad mayor.

De acuerdo con lo anterior y para el caso del estudio de benchmarking, se puede concluir que, en la comparación de las aplicaciones de referencia, se visualizaron ciertos aspectos y características para implementar, principalmente el tipo de

Tabla 2. Matriz de perfil competitivo para comparar benchmarks en contraste con las *apps* de la competencia

Benchmarks	Play Kids: Educación para niños			App para niños - Juegos niños		Juegos para niños	
	Peso	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Contenido	0,30	4	1,20	4	1,2	4	1,2
Interfaz	0,25	4	1,00	3	0,75	4	1
Seguridad	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Actualización	0,15	2	0,30	1	0,15	2	0,3
Precio	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Comunicación	0,10	1	0,10	2	0,2	2	0,2
Totales	1,00		3,10		2,65		3,20

1=Debilidad mayor | 2=Debilidad menor | 3=Fortaleza menor | 4=Fortaleza Menor

Fuente: Elaboración propia.

contenido puesto que en las tres se hace uso de contenidos que ayudan al desarrollo psicomotriz y cognitivo de los niños dependiendo de la edad de los mismos. Así mismo, se pudieron identificar ciertas características que pudiesen tomarse en cuenta para el desarrollo de la aplicación y que beneficiarían para posicionarla entre las favoritas como pueden ser: los diferentes grados de dificultad para los niños que se encuentren en un nivel superior que otros, contar con la opción de elegir diferentes idiomas para su uso, forma de pago, el diseño y la interacción con el usuario, así como una mejora en la relación calidad y precio.

Fase de desarrollo de la propuesta de innovación. De acuerdo con los benchmarks expuestos en la fase previa se elaboró una matriz QFD para dar respuesta a estos factores y diseño de la *App*, exponiendo la información de la siguiente manera:

Basado en la metodología de la herramienta estos benchmarks se tomaron como los Qué's y para cada uno de ellos se dio respuesta con los siguientes Cómo's que refieren a las especificaciones para satisfacer las necesidades funcionales del cliente, es decir, las medidas técnicas que se deben tomar para satisfacer los requerimientos del cliente, que se traduce en los requerimientos de diseño y características cualitativas los cuales son: desarrollo de software; protección legal de los datos; tendencias; análisis de costos y servicio al cliente.

Posteriormente estos Qué's y Cómo's se relacionaron cruzando ambos elementos encontrando correlaciones bajo el criterio de un valor usando una escala de 9= Fuerte relación; 3= Mediana relación; 1= Débil relación. Dentro del análisis que se realizó se destaca respecto al contenido de la *App*, habría que identificar las necesidades infantiles existentes actualmente, tomando en cuenta las carencias de aplicaciones interactivas para niños que ya se encuentran en el mercado. Siendo esto ligado directamente con las tendencias utilizadas hoy en día en el aprendizaje infantil.

En la seguridad de la *App*, fue importante el cuidado de datos personales de los clientes (e. g., nombre, edad de sus hijos, datos bancarios) y que éstos se encuentren resguardados y no corran riesgo en ser utilizados de una manera incorrecta.

Figura 1. Matriz de relaciones y valoración de los Qué's y los Cómo's.

Como's \ Qué's	Importancia	Identificar necesidades infantiles	Desarrollo de software	Protección legal de los datos	Tendencias	Análisis de costos	Servicio al cliente
Cotenido	4	9	9	1	9	3	1
Interfaz	4	9	9	1	9	3	3
Seguridad	2	1	3	9	1	3	9
Actualización	3	9	9	1	9	3	3
Precio	3	1	3	1	1	9	3
Comunicación	2	1	3	1	1	1	9

Fuente: Elaboración propia.

De igual manera, se reporta de suma importancia el desarrollo del software, para ofrecer al cliente todo lo que espera y destaque de las aplicaciones existentes (la competencia directa). La importancia del software radica también en que permita una comunicación entre el usuario (los niños) y la *App* y logre una interacción correcta entre ambos. En este sentido, se puede destacar que para lograr una mayor satisfacción de los “Qué’s” es necesario que los “Cómo’s” relacionados con identificar necesidades infantiles, desarrollo de software y servicio al cliente crezcan, ya que mientras más se tenga de estos “Cómo’s”, mayor será la calidad del producto.

Después de haber relacionado y valorado estos dos elementos se procedió a registrar los descriptores técnicos del producto (provenientes de los Como's) y la evaluación de los mismos puesto que darán las bases para el diseño de la aplicación en cuanto a su contenido y funcionalidad.

De acuerdo con los cálculos realizados en la matriz, fue posible destacar el desarrollo de software como el aspecto de mayor importancia técnica pues obtuvo un puntaje total de 120 puntos, en donde el indicador representa el modelo de ingeniería a utilizar para la aplicación el cual específicamente será un modelo de espiral el cual refleja la relación de tareas con prototipos rápidos, mayor paralelismo y concurrencia en las actividades de diseño y construcción. El método en espiral debe todavía ser planificado metódicamente, con las tareas y entregables identificados para cada paso en la espiral.

Posteriormente el segundo aspecto de mayor puntuación es la identificación de las necesidades infantiles con un total de puntos de 106, representa las investigaciones de mercado cualitativas y cuantitativas que se llevarán a cabo para cumplir con los objetivos propuestos.

Las tendencias fueron el tercer aspecto mejor valorado pues obtuvo un puntaje total de 106 puntos, este aspecto hace referencia al análisis de patrones y comportamiento tanto de los usuarios como de los clientes en la aplicación.

Si bien la protección de datos no se vislumbró como un elemento técnico importante o de ventaja competitiva para el desarrollo del producto pues tuvo el puntaje más bajo, si es importante considerarlo puesto que representa el marco legal de la protección de datos basados en diversos instrumentos como la Convención

de los Derechos del Niño, la Constitución Política, al igual que las leyes generales de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes y de Transparencia y Acceso a la Información; así como por la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares y su Reglamento.

Figura 2. Evaluación técnica y valores meta para el desarrollo de la *App*.

	Identificar necesidades infantiles	Desarrollo de software	Protección legal de los datos	Tendencias	Análisis de costos	Servicio al cliente
Importancia técnica	106	120	34	106	68	70
Indicador	Investigación de mercado	Modelo de ingeniería	Marco legal	Análisis de tendencias	Análisis	Método
Especificación	Cualitativo y cuantitativo	Modelo de espiral	CPEUM, ONU, LFPDPPP	Patrones y comportamientos	Modelo costo volumen utilidad	Diversificación

Fuente: Elaboración propia.

Una vez determinado el diseño del producto y con base en la presente metodología, se comienza la evaluación financiera y viabilidad del proyecto de innovación en donde de manera general se registran los recursos que exige el mismo, así como los costos y la inversión requerida.

Fase de proyección y evaluación financiera. La evaluación financiera tiene por objetivo conocer la viabilidad del proyecto como ya se mencionó, en este sentido, se hicieron los cálculos pertinentes para pronosticar la demanda y determinar los ingresos y los costos derivados de esto, así como la proyección financiera mediante un estado de flujo de efectivo de tres periodos y los instrumentos de evaluación; valor presente neto, tasa interna de retorno, índice de rentabilidad y payback.

Para el desarrollo de la aplicación los desarrolladores optaron por un financiamiento de 40% del total de su inversión inicial y el resto con recursos propios, dicho monto de inversión financiado asciende a la cantidad de \$401,393.20 proveniente de una institución de banca comercial de un programa de crédito a PYMES a un plazo de tres años con una tasa anual de 5.5%. De esta manera, la inversión fue empleada para la adquisición de tecnología y los costos por desarrollar el producto los cuales se muestran en la tabla 3.

Para el cálculo de los ingresos y de acuerdo con un análisis comparativo con otras 7 aplicaciones infantiles con características similares a la de este caso, se consideró un promedio de 12,581 personas que conformarían la demanda anual. Así, se proyectó un precio para la aplicación de \$59.00 mensuales, direccionados a una tarjeta de crédito con plazo forzoso de un año tomando en cuenta que cada

Tabla 3. Detalle de la tecnología adquirida y total de costos para el desarrollo de la propuesta de innovación

Concepto	Cantidad en pesos
Desarrollador freelancer	\$ 230,136.00
Licencia de desarrollador de <i>App</i> Store	\$ 2,011.00
Licencias de recursos	\$ 10,000.00
Asesoría legal	\$ 15,000.00
Equipo de computo	\$ 50,000.00
Total tecnología	\$ 307,147.00
Sueldo	\$ 300,000.00
Promoción y publicidad	\$ 60,000.00
Renta de oficinas	\$ 43,200.00
Plataforma Xamarin	\$ 15,000.00
Abogados y contadores	\$ 36,000.00
Investigación de mercado	\$ 12,000.00
Total costos y gastos	\$ 466,200.00

Fuente: Elaboración propia.

suscriptor pagará \$708.00 anuales y que la inversión y costos es de \$ 1'003,483, se requerirían 1,418 compradores de la *App* como mínimo que cubran el primer año a manera de punto de equilibrio y 659 más para el segundo año de operaciones. De lo anterior se presentan en la tabla 4 las proyecciones financieras mediante un estado de flujo de efectivo.

De acuerdo con estos flujos se utilizaron los instrumentos financieros correspondientes para conocer la viabilidad financiera representados en la figura 3.

Conforme a los cálculos realizados y partiendo de los criterios financieros para cada instrumento se puede concluir que el proyecto es viable a partir de un tercer periodo de operaciones puesto que después de este tiempo se recupera la inversión más un 23% con 9 puntos porcentuales arriba de la tasa de descuento, así mismo se esperaría para un cuarto periodo una ganancia mayor dado que se habría pagado el

Tabla 4. Proyección financiera mediante flujo de efectivo con tres periodos

	0	1	2	3
Saldo			\$ 121,079.00	\$ 386,146.95
Ingresos				
Ventas		\$ 742,279.00	\$ 1'113,418.50	\$ 1'670,127.75
Total de ingresos		\$ 742,279.00	\$ 1'234,497.50	\$ 2'056,274.70
Egresos				
Gastos de operación		\$ 466,200.00	\$ 582,750.00	\$ 641,025.00
Gastos financieros		\$ 155,000.00	\$ 152,000.00	\$ 149,000.00
Impuestos			\$ 113,600.55	\$ 264,030.83
Total de Egresos		\$ 621,200.00	\$ 848,350.55	\$ 1'054,055.83
Flujo Neto de Efectivo	-\$ 1'003,483.00	\$ 121,079.00	\$ 386,146.95	\$ 1'002,218.88

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Resultados de los indicadores financieros y sus criterios de aceptación.

Instrumento financiero		Criterio de aceptación
Valor Presente Neto (VPN)	\$ 235,279.00	VPN > 0
Tasa Interna de Retorno (TIR)	17%	TIR > 8%
Índice de Rentabilidad (IR)	2,23	IR = > 1
Payback	2,49	—

Fuente: Elaboración propia.

crédito para entonces y los incrementos de ventas correspondientes en el supuesto de aceptación de la aplicación y sus futuras innovaciones las cuales se representan en la cuarta fase del proyecto.

Fase de planeación de futuras innovaciones. El desarrollo de la presente investigación contempla el diseño de una guía para el proceso de innovaciones de la aplicación móvil en el corto, mediano y largo plazo a través de un Mapa de Ruta Tecnológica (MRT) el cual se implementa en el área de Investigación y Desarrollo (I&D) de la empresa. El objetivo de su aplicación es proponer las herramientas para construir una visión a largo plazo en donde la implementación de nuevas funcionalidades y nuevas aplicaciones permita seguir compitiendo de manera eficiente en el mercado.

Seis meses después del lanzamiento inicial de la aplicación, la estrategia consiste en atender al mismo mercado y con el mismo concepto general del producto, pero agregando funcionalidades a la aplicación, como lo son el registro y reconocimiento de los avances en el desempeño que presentan los niños con el uso de la aplicación.

Para esto será indispensable hacer uso de la tecnología actual disponible, pues al momento de adquirir los activos se consideró que la tecnología tenía que ser funcional para el desarrollo de la primera innovación, por lo que se hará uso del equipo de cómputo y la plataforma de desarrollo Xamarin. De igual manera será necesario tener acercamiento con la Escuela Normal para Educadoras de Guadalajara, pues al ser una institución dedicada a impulsar la docencia de Educación Preescolar cuentan con capital humano capacitado para definir la pertinencia del registro de las actividades de los niños en la aplicación y la forma más prudente y apropiada de comunicar sus logros. Por lo cual el plan estratégico pretende vincular a la empresa y a la institución para el desarrollo de prácticas profesionales en la modalidad de In-situ.

Posterior a esto, en un mediano plazo, se agregará contenido en inglés como una alternativa de herramienta de aprendizaje para el idioma puesto que se considera que éste es uno de los idiomas más universales y dará un mayor alcance de clientes. Por lo que será importante crear vínculos con escuelas de idiomas, las cuales harán dinámicas de aprendizaje con sus estudiantes que están dentro del rango de edades para la cual está destinada esta aplicación.

Así mismo se llevarán a cabo procesos de selección de escuelas con la Certificación Nacional de Nivel Idioma (CENNI) para la realización de convenios con las mismas. Con la finalidad de aportar la aplicación para el desarrollo en el idioma inglés, enfocado a los niños, marcando pauta a estas escuelas con dicha certificación, la

cual fue creada por la Secretaría de Educación Pública (SEP), certificación que busca establecer un marco nacional de referencia para la evaluación y certificación de idiomas, orientado a elevar la calidad educativa, especialmente en el caso de la enseñanza del idioma inglés como lengua extranjera.

Ya que se ha establecido la Certificación Nacional de Nivel de Idioma, como un documento oficial que permita a la Dirección General de Acreditación, Incorporación y Revalidación (DGAIR), así como a las autoridades e instituciones con las que se establezca la coordinación correspondiente, evaluar, acreditar y certificar conocimientos y aptitudes en materia de lenguas extranjeras, así como del español como lengua extranjera o lengua adicional. (SEP, 2018).

En este mismo periodo de tiempo, se busca incorporar un apartado en donde los niños aprendan matemáticas de forma más fácil y divertida, proporcionando materiales que desarrollan capacidades matemáticas mediante bloques lógicos, juegos de ingenio con los que puedan hacer clasificaciones, series y cambios; juegos para sumar, materiales para introducir fracciones, entre otros. De esta forma se logrará ampliar el mercado, ofrecer un nuevo sistema a los usuarios ya registrados y enfocarlo más hacia el aprendizaje de los modelos matemáticos para los niños. Para realizar esta actualización será necesario contactar a desarrolladores de softwares para que realicen las modificaciones correspondientes en la aplicación, invertir tiempo en la investigación sobre qué tipo de material y actividades son las adecuadas para cada rango de edad. Esto último a través de alianzas con el CIMAT, el Centro de Investigación en Matemáticas. También será necesario un financiamiento para cubrir los gastos de la modificación, diseño y actualización del software, así como en la investigación para introducir el contenido adecuado.

Ya para el largo plazo y dado que la mayoría de los niños hacen uso de las nuevas tecnologías, se busca desarrollar la *App* para niños con discapacidad (tales como, autismo, síndrome de Down y retraso mental) con la finalidad de mejorar sus habilidades cognitivas y otras destrezas mientras se divierten. Se utilizaría el método Applied Behavior Analysis (ABA), especializado principalmente en la formación de personas con retraso en su aprendizaje y autismo.

Se busca mejorar las competencias básicas del niño autista y con síndrome de Down, así como niños que sufren algún tipo de retraso mental. El objetivo de este nuevo desarrollo es ofrecer tecnología para la inclusión. El aprendizaje del manejo de herramientas tecnológicas permite a la persona con discapacidad desarrollar habilidades. El uso de este tipo de aplicaciones les proporciona a los niños la posibilidad de conectarse, desde una muy temprana edad, a situaciones de la vida cotidiana, real y simulada que les permite desarrollar habilidades cognitivas, sociales, de comunicación y autoabastecimiento. Las actividades diseñadas apuntan también a integrar a la familia a las actividades del niño frente a la pantalla.

La *App* está pensada para personas con discapacidad intelectual escolarizada desde el nivel inicial hasta el secundario y en cada apartado de la aplicación, se detalla el objetivo de la actividad, así como la habilidad a desarrollar (cognitiva). La aplicación contará con diferentes niveles de complejidad y con una serie de características que harán única la experiencia y desarrollo de cada niño. Incluirá

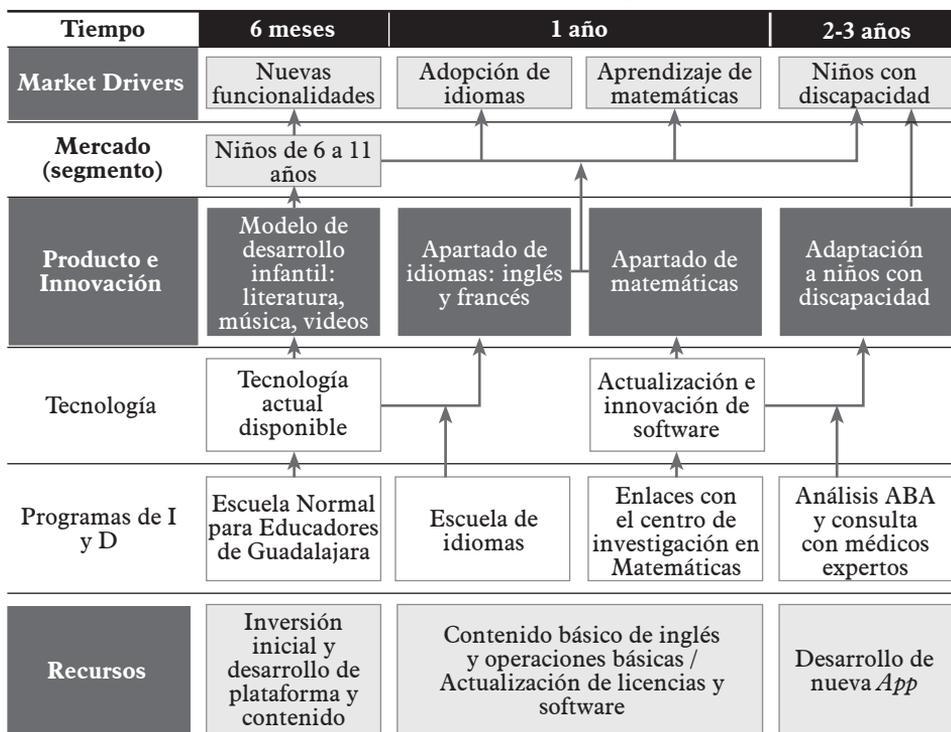
actividades de matemáticas y lenguaje entre otras que contribuyan al desarrollo de su comportamiento con su entorno.

Entre las características principales de aprendizaje que se desarrollará, destacan: la estimulación de los sentidos, el léxico simple y estándar, el uso de ilustraciones en situaciones cotidianas que de manera fácil sean reconocidas por el usuario. En la figura 4 se muestra el mapa y la ruta de innovación a seguir.

Comentarios

El propósito del presente documento fue mostrar mediante un estudio de caso la manera de implementar una metodología para la innovación que facilite dicho proceso a las empresas, de acuerdo a los resultados y a lo planteado para este estudio de caso, el desarrollo de la propuesta de valor tuvo las siguientes implicaciones: a) el hacer uso de las herramientas de escaneo del entorno competitivo (e. g., investigación técnica, benchmarking) permitió a la organización identificar las tendencias del mercado con respecto a las preferencias de consumo y los atributos de la propuesta

Figura 4. Representación gráfica del mapa de ruta tecnológico que facilita el desarrollo de futuras innovaciones en la *App*.



Fuente: elaboración propia.

de valor en cuanto a diseño y contenido de calidad que brindara un beneficio a los distintos segmentos a los que va dirigida la *App*, así mismo, considerar la tecnología disponible y determinar la factibilidad de la idea innovadora, es decir, constatar la existencia de los recursos informáticos actuales para llevar a cabo la propuesta; b) el empleo de la matriz QFD facilitó la interpretación de una idea innovadora en un diseño de producto identificando sobre todo, los elementos clave de la aplicación que generen valor para el usuario de la misma, estos elementos se enfocaron de manera general al contenido cuidando la manera de desarrollar habilidades y el aprendizaje del usuario para de esta manera, adaptarse a las necesidades y preferencias del propio mercado; c) si bien las ideas innovadoras en apariencia son novedosas per sé, éstas no siempre tienen como resultado la rentabilidad esperada en caso de haberla por lo que siempre será relevante evaluar el proyecto de manera financiera considerando primeramente un método de pronóstico y utilizando métodos de evaluación e identificar en un primer plano el alcance que se pueda tener del mercado, seguido de los retornos y las ganancias tentativas observando si estas son atractivas o no para quienes invierten, puesto que el proyecto pueda salir viable financieramente pero pueda no ser satisfactorio para éstos, de igual forma, identificar el riesgo al invertir, pues no se puede omitir que es un proyecto de reciente creación por lo que todo lo anterior facilita la toma de decisiones; d) finalmente el uso del MRT, sirvió como una herramienta de planeación para el desarrollo futuro de la propuesta tanto para conocer las posibles tendencias del mercado como para planear los recursos financieros que se requieren y saber la manera en que éstos van a ser gestionados de acuerdo al horizonte de tiempo del proyecto.

De acuerdo a lo anterior, se puede concluir que la implementación de la metodología siguiendo las herramientas, puede facilitar el desarrollo de un proyecto de innovación en cuanto a los pasos a seguir y su latencia, sin embargo es necesario que quienes la lleven a cabo cuenten con los conocimientos necesarios para la elaboración de las herramientas pues si bien no son complejas de elaboración, si requieren conocimientos específicos de mercado para el caso del estudio de benchmarking y finanzas para la parte de la evaluación de este tipo, por lo que sería pertinente contar con alguien quien tenga los conocimientos técnicos brindando la asesoría necesaria y el seguimiento a las actividades y al empleo de las herramientas a manera de guía.

Por otro lado cabe resaltar que este método sincroniza con el enfoque *market pull* y no con el enfoque *technology push* dado que comienza con la indagación de las tendencias del mercado partiendo de ahí para la ideación del producto o servicio innovador, lo que explica una limitante de esta propuesta metodológica y esto implica a su vez que el empleo de esta serie de herramientas puedan hacer más competitivas (en cuanto a innovación se refiere) a las organizaciones que decidan aplicarla pero no quiere decir que esté diseñada para convertir a empresas en líderes de mercado puesto que, como ya se hizo mención, no se parte desde una base tecnológica sino de las tendencias y exigencias del mercado buscando su adaptación al mismo.

En este mismo sentido y para futuras investigaciones, sería pertinente buscar herramientas y/o técnicas de gestión a manera de crear una metodología práctica de

aplicar que aborde la innovación desde un enfoque *technology push* para brindar una alternativa a las organizaciones pero desde una base tecnológica, así mismo, será conveniente identificar para éstas y otras metodologías, métricas o indicadores que evalúen de manera puntual y específica los procesos de innovación con la finalidad de observar su desempeño holístico en cuanto a rentabilidad, viabilidad, gestión del mercado, operaciones y talento humano.

Referencias

- Ahmed, P., Shepherd, C., Garza, L. & Garza, C. (2012). *Administración de la innovación*. México: Pearson Education.
- Arévalo, G. & Gutiérrez, O. (2008). Primeros pasos del Benchmarking en Boyacá. *Revista Facultad de Ingeniería, UPTC*, 17(24), 45-50. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5029461>
- Cordero, I., Valdéz, A. & Ramírez, C. L. (2019). Aproximación de una propuesta metodológica para el emprendimiento e implementación de la innovación en pymes. *Sapientiae: Ciencias sociales, humanas e ingenierías, Universidad Oscar Ribas*, 4 (2), 266-279.
- De Cárdenas, A. (julio-agosto, 2006). El benchmarking como herramienta de evaluación. *ACIMED*, 14(4). Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=24120335&site=ehost-live>
- Desentis, D., Infante, E. N., Jimón, J. G., Llamas, S. M., & Rizo, M. F. (octubre, 2018). Modelo de desarrollo infantil a través de una propuesta de aplicación informática. Trabajo presentado en el IX Congreso de Ciencias Administrativas, Zapopan, Jalisco.
- Escorsa, P., & Valls, J. (2005). *Tecnología e innovación en la empresa (2ª ed.)*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Franco de Abreu, E., Giuliani, A., Kassouf, N. & Alves, D. (2006). Benchmarking como instrumento dirigido al cliente. *Invenio: Revista de investigación académica*, 9(17), 77-94. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4278347>
- Gabaldón, P. (2017). *La música más recomendable para los niños*. Recuperado de: <https://www.guiainfantil.com/blog/845/que-tipo-de-musica-es-la-mejor-para-los-ninos.html/amp/>
- García, J. V. & Rodríguez, J. A. (2010). *El ABC de la innovación*. España: Netbiblo.
- Genatios, C. & Lafuente, M. (2004). *Ciencia y Tecnología en Venezuela*. Caracas: Ediciones OPSU.
- Ghazinoory, S., Daneshmand-Mehr, M. & Reza, M. (2014). Developing a model for integrating decisions in technology roadmapping by fuzzy PROMETHEE. *Journal Of Intelligent & Fuzzy Systems*, (26)2. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=d4b9c634-736c-4fde-a128-842d3e2034fc%40sessionmgr104>
- Gutiérrez, H., Gutiérrez, P., Garibay, C. & Díaz, L. (2014). Análisis multivariado y QFD como herramientas para escuchar la voz del cliente y mejorar la calidad

- del servicio. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 22(1), 62-73. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/772/77229676007.pdf>
- Heijts, J. (2002). Justificación de la política tecnológica: un enfoque teórico. *Revista Madrid*, (10).
- Intxaurburu, G. & Velasco, E. (diciembre, 2010). El benchmarking aplicado a la gestión de la innovación. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, (17), 33-46. Recuperado de <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/9565/33.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kline, S. J. & Rosenberg, N. (1986). "An Overview of Innovation", en Landan, R., & Rosenberg, N. (Ed.), *The Positive Sum Strategy. Harnessing Technology for Economic Growth*. Washington, D.C.: Nacional Academic Press.
- Loyarte, E., Posada, J., Gaines, S., Rajasekharan, S., Olaizola, I., Otaegui, O., Linaza, M., Oyarzun, D., Del Pozo, A., Marcos, G. & Florez, J. (noviembre, 2015). Technology roadmapping (TRM) and strategic alignment for an applied research centre: a case study with methodological contributions. *R&D Management*, (45)5. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/detail/detail?vid=1&sid=61264565-55c1-43dd-902b-4683987a3374%40pdc-v-ssmgr01&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d#AN=15818078&db=in>
- Marciniak, R. (2017). El benchmarking como una herramienta de mejora de calidad de la educación universitaria virtual. Ejemplo de una experiencia polaca. *Educar*, 53(1), 171-207. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3421/342149105010.pdf>
- Marquis, D. G. (November, 1969). The Anatomy of Successful Innovations. *Innovation*, 1(7).
- Martín, J. (1995). Benchmarking. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (37). Recuperado de <http://www.aeca1.org/revistaeca/revista37/37.pdf>
- McDaniel Jr., C. & Gates, R. (2016). *Investigación de mercados (10a Ed.)*. México: Cengage Learning Editores.
- Natalense, J., & Zouain D. (diciembre, 2013). Technology Roadmapping for Renewable Fuels: Case of Biobutanol in Brazil. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(4). Recuperado de <http://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/1348/885>
- OCDE (2006). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación (3ª ed.)*. Madrid, España: Grupo Tragsa.
- Olaya, E., Cortés, C., & Duarte, O. (abril, 2005). Despliegue de la función calidad (QFD): beneficios y limitaciones detectados en su aplicación al diseño de prótesis mioeléctrica de mano. *Ingeniería e Investigación*, 25(1), 30-38. Recuperado <http://www.redalyc.org/pdf/643/64325105.pdf>
- Prašnikar, J., Debeljak, Ž. & Ahčan, A. (marzo, 2005). Benchmarking as a tool of strategic management. *Total Quality Management*, 16(2), 257-275. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14783360500054400>

- Rothwell, R. (1994). Towards the fifth generation innovation process. *International Marketing Review*, 11(1), 7-31.
- Rothwell, R. & Zegveld, W. (1985). *Reindustrialization and Technology*. London: Longman.
- Ruíz, J., Díaz, O., Nolzco, J., Canepa, A., Hernández, V. & Mendoza, H. (2013). Quality Function Deployment (QFD) House of Quality for Strategic Planning of Computer Security of SMEs. *International Journal of Combinatorial Optimization Problems and Informatics*, 4(1), 39-53. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2652/265225625005.pdf>
- SEP. (2018). *Certificación Nacional de Nivel Idioma (CENNI)*. Recuperado de: http://www.cenni.sep.gob.mx/es/cenni/Pregunta_1
- Vasconcelos, A., Borschiver, S. & De Andrade, P. (September, 2010). The Technology Roadmapping Method and its Usage in Chemistry. *Journal of Technology Management & Innovation*, (5)3. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/847/84716412013.pdf>
- Xiang, Z., Kothari, T., Hu, C. & Fesenmaier, D. (2007). Benchmarking as a Strategic Tool for Destination Management Organizations. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 22(1), 81-93. Recuperado de https://doi.org/10.1300/J073v22n01_06.

Propuesta de un sistema de gestión de calidad para incrementar la competitividad en las pequeñas y medianas empresas

Cristina Lizeth Ramírez Cuevas

En la actualidad, para las empresas no es suficiente contar únicamente con ventajas competitivas, sino que es necesario tomar en cuenta los diferentes elementos que se asocian a la competitividad en general. De acuerdo con Jiménez (2011) se puede entender como competitividad a “la combinación de una buena estrategia y una alta productividad” (p. 94). Por lo que, la competitividad de las empresas dependerá de una serie de factores tales como: capacidad de innovación tecnológica; grado de especialización de un producto; calidad en los productos; y valor del servicio de postventa (Durand & Giorno, 1987; Porter, 2002).

De lo anterior, algunas actividades asociadas a la producción, específicamente la falta de medición y control de calidad ha sido identificada como parte de las principales problemáticas que enfrentan las pequeñas y medianas empresas (PYMES) (González et al., 2011; Huapaya, 2007; Kauffman, 2001; Zapata, 2004; Zevallos, 2006), y estas a su vez, se derivan de la escasez de recursos humanos calificados y la falta de recursos financieros (Demuner & Mercado, 2011).

Dada la información previa, la presente investigación tiene como finalidad el desarrollo metodológico de un sistema de gestión de calidad que permita a las empresas, particularmente a las PYMES, tener control sobre sus procesos y cumplir con las expectativas de su mercado meta y la satisfacción de los clientes que lo componen, a través de la implementación de una serie de herramientas y técnicas de fácil aplicación y baja inversión que permitan mejorar la calidad y por ende, la competitividad empresarial.

En la primera parte se describen aspectos teóricos relacionados con los conceptos de competitividad empresarial, calidad y PYMES, a fin de tener una noción general de lo que se abordará en la propuesta. Posteriormente, en el apartado de resultados se muestra la información obtenida de una encuesta aplicada a un grupo de PYMES de diversos sectores y se presenta el diseño de la propuesta, así como una explicación detallada de la forma en que debe llevarse a cabo su implementación. Finalmente, se realiza una discusión general donde se analiza y argumenta la funcionalidad y los beneficios que el sistema propuesto puede generar.

Competitividad empresarial

En el ámbito empresarial, se tiene como idea general que para ser competitivo es preciso que las organizaciones incrementen y sostengan su participación en

los mercados internacionales y mantengan una apertura comercial. A la par de lo anterior, es necesario que tengan presentes los conceptos de estrategia y productividad, mismos que se relacionan de manera directa con la competitividad (Jiménez, 2011; Porter, 1990; Suñol, 2006)

Al hablar de competitividad empresarial es indispensable que las empresas tomen en consideración una serie de factores importantes; en primer lugar, es preciso que elaboren productos que otorguen valor adicional a los consumidores, lo cual es posible a través de la identificación de sus necesidades; adicionalmente, es indispensable que cuenten con información acerca de sus competidores, las modificaciones que se presentan en los mercados en los que participan y los costos relativos a sus productos; y finalmente, deben tener claro dónde se encuentra el valor agregado en la cadena productiva para identificarle como actividad clave que funcione para implementar planes estratégicos (Jiménez, 2011; Rubio & Aragón, 2009).

En este sentido, y con la lógica de crear valor en los productos, la calidad como estrategia de competitividad permite aplicar técnicas que funcionen de manera constante, sin embargo, es necesario que estas se apliquen en todos los niveles organizacionales y se involucre de manera participativa a todo el personal a través de la motivación y la enseñanza, con la finalidad de crear una cultura empresarial de mejora continua que permita cumplir las expectativas de los clientes (Martínez, 2011).

Por lo anterior, se considera que las PYMES pueden llegar a ser competitivas si concentran sus esfuerzos en aplicar herramientas de gestión de calidad que mejoren sus procesos, e implementan innovaciones y mejoras que generen valor en sus productos y servicios y que permitan atender las necesidades de los mercados que son cada vez más exigentes (Rodarte & Bribiescas, 2013; Rubio & Aragón, 2009; Saavedra et al., 2017).

PYMES y calidad

Las PYMES constituyen el 2.7% del total de organizaciones existentes en México, siendo en su totalidad 111,958 empresas clasificadas en los sectores de manufactura, comercio y servicios privados no financieros (INEGI, 2018). De acuerdo con Koljatic y Silva (2011) encontrar una definición establecida y precisa de PYME no es sencillo, puesto que cada país utiliza diferentes criterios para identificarlas (e. g., número de empleados, cantidad de ventas). Sin embargo, Malhotra et al. (2007) señalan de manera genérica, que una PYME es un negocio independiente y administrado por los propios dueños.

Aunado a lo anterior, se ha podido identificar que las PYMES enfrentan diversas complicaciones en los procesos de producción, de manera precisa se refiere la falta de herramientas y sistemas que permitan llevar a cabo una correcta gestión de la calidad (González et al., 2011; Kauffman, 2001; Zevallos, 2006) esto es, debido a que no cuentan con los recursos financieros necesarios para su implementación, o

dado que los colaboradores no se encuentran comprometidos y calificados para la aplicación de dichos sistemas (Demuner & Mercado, 2011).

Por otro lado, la calidad puede entenderse empleando el sinónimo de excelencia (Briceño de Gómez & García de Berrios, 2008; Gutiérrez, 2014; Vázquez & Labarca, 2012) y su principal objetivo es hacer las cosas de la mejor manera posible empleando la menor cantidad de recursos (Marsch, 2000). Así mismo, gestionar la calidad permite a las empresas trabajar de manera homogénea, lo que da como resultado un mínimo de errores y un alto nivel de satisfacción de los clientes.

Uno de los principales aportes en el desarrollo de la calidad ha sido descrito por Garvin (1988) quien señala que la calidad ha evolucionado a través de cuatro etapas: a) calidad mediante inspección; b) control estadístico; c) aseguramiento de la calidad; y d) calidad como estrategia competitiva. Por lo anterior, si se emplea el concepto de calidad como estrategia de ventaja competitiva, se transforma en un medio que permite alcanzar resultados a través de un producto o servicio que sea de utilidad y satisfaga las necesidades del consumidor o del usuario final (Cantú, 2001; Vázquez & Labarca, 2012) contribuyendo también a la mejora continua (Garvin, 1988; Llorens et al., 2005). Por lo anterior, se considera que la calidad debe ser algo analizado y controlado por las empresas de cualquier giro y tamaño.

Cuando se habla del término *calidad* en empresas de manufactura, es preciso tomar en cuenta la estandarización de procesos y procedimientos a fin de trabajar de la misma manera y cumplir con las especificaciones requeridas, evitando errores en lugar de corregirlos, y buscando igualar o exceder las expectativas que tienen los clientes y/o el mercado (Camisón et al., 2007; Harrington, 1994; Llorens & Fuentes, 2005; Rubio & Aragón, 2009).

Mientras que si se habla de *calidad* en empresas de servicios es necesario tomar en cuenta las expectativas de los clientes y lo que desean obtener al consumir el servicio, a fin de ejecutar actividades que permitan superarlas, sin dejar de lado las características de los servicios (i. e., intangibilidad, heterogeneidad, simultaneidad entre producción y consumo, imperdurabilidad) que hacen de la gestión de calidad una tarea compleja de realizar (Briceño de Gómez & García de Berrios, 2008; Lara, 2002; Moliner, 2001).

Al discutir la implementación de sistemas de calidad en las PYMES está claro que existen una serie de complicaciones a las que pueden enfrentarse, pero las que se consideran como mayormente importantes son: a) falta de capital para la inversión en el sistema; y b) complicaciones en la modificación de la conducta del recurso humano para la adaptación al sistema a implementar (Gutiérrez & Rubio, 2009).

De la información anterior surge la conclusión de que, por la naturaleza de las PYMES, en las que pudiera resultar más complicado establecer sistemas de calidad tipo ISO, es preciso entonces hacer uso de herramientas que además de centrarse en las actividades clave, sean también sencillas de aplicar, generen el menor costo y cuiden la rapidez y efectividad de los resultados.

Sistemas y herramientas de calidad

Los sistemas de gestión de calidad son empleados con la finalidad de tener una organización más eficiente, desarrollar una cultura de mejora continua, e incrementar la competitividad (Gándara, 2014; Rahman, 2001). La palabra sistema, específicamente en calidad, ha tenido diversas definiciones, sin embargo, siempre se hace referencia a conjuntos estructurados y organizados y a trabajar en equipo (Marcelino & Ramírez, 2012).

De manera particular, Kumar et al. (2011) aseguran que es necesario que cuando se diseñe un sistema de gestión de calidad para PYMES este deberá ser adaptado a las necesidades de la misma, puesto que la mayoría de los ya existentes han sido creados para empresas de gran tamaño, así mismo, Vázquez y Labarca (2012) refieren que para la evaluación del mismo deben tomarse en consideración a) producto; b) proceso; c) sistema; d) costo; e) trabajadores y clientes; combinando siempre la eficiencia con la eficacia.

Mientras que, Montoya y Boyero (2016) señalan que cuando se realiza la implementación de un sistema de calidad es importante contar con la participación de todo el personal, a fin de lograr un sostenimiento y buen funcionamiento del mismo. También, es importante fomentar la mejora continua formando a los colaboradores para trabajar con calidad, de tal manera que exista una diferencia en la organización con respecto de las demás, para lo cual, Marcelino y Ramírez (2012) señalan como indispensable al capital humano y que este cuente con manuales de procesos y procedimientos.

Por otra parte, las herramientas de calidad son una serie de técnicas que se emplean en las empresas de acuerdo con sus necesidades y problemas particulares (Marcelino & Ramírez 2012). De forma precisa, se identifican como las más importantes las siete herramientas de calidad: *Diagrama de Pareto*, *Diagrama de causa y efecto*; *Estratificación*; *Hoja de verificación*; *Histograma*; *Diagrama de Dispersión*; y *Gráfico de control*, propuestas por Ishikawa (1989) y resaltando la importancia del *Diagrama de causa y efecto* como herramienta de diagnóstico que permite descomponer un problema a fin de identificar su raíz (Pérez, 2017).

Finalmente, Ahmed y Hassan (2003) refieren en su investigación que las PYMES que emplean herramientas de calidad obtienen mejores resultados de gestión en comparación con las que no las implementan.

Método

Dada la información del análisis literario, surge la necesidad de desarrollar una propuesta de sistema que permita a las PYMES poder gestionar sus actividades relacionadas con la calidad. Dicho sistema se encuentra planteado con base al supuesto teórico *planear, hacer, revisar, actuar* (PDCA por sus siglas en inglés) de Deming (1989), pero, con algunas adecuaciones en el orden que el autor refiere.

La investigación es de nivel descriptivo y con un enfoque cualitativo, y se llevó a cabo a través del análisis de literatura proveniente de artículos científicos recuperados de diferentes bases de datos, así como el empleo de algunos libros a manera de consulta general. Esto se realizó con la finalidad de entender los conceptos básicos a la calidad, competitividad y PYMES, así como los sistemas y herramientas que existen y se emplean actualmente.

De manera adicional, se desarrolló un cuestionario que permitiera identificar la situación actual de una empresa con respecto del área de calidad. Dicho cuestionario fue aplicado a 15 PYMES del Área Metropolitana de Guadalajara, de diferentes sectores, con el objetivo de analizar las actividades que se realizan para gestionar la calidad, saber qué tipos de sistemas y herramientas implementan y si cuentan con algún tipo de certificación.

Es importante señalar que este cuestionario se utilizó únicamente para generar información como referencia de lo que ocurre en este selecto grupo de empresas, los resultados se utilizaron como apoyo para el desarrollo del sistema, sin embargo, no se asegura que para todas las PYMES la situación sea igual, por lo cual, no se tiene la certeza de que este sistema sea genérico o funcione de la misma manera para todas las PYMES de todos los sectores.

Resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta que se aplicó a las PYMES (ver figura 1), se identificó que de la muestra el 67% son empresas pequeñas, es decir, cuentan con una plantilla de 11 a 50 personas, el 20% son microempresas y el 13% son medianas empresas. Mientras que, de acuerdo con el giro empresarial al que pertenecen, 40% desempeñan actividades relacionadas con la prestación de servicios, 40% se dedican a la comercialización y el 20% restante desempeñan actividades industriales.

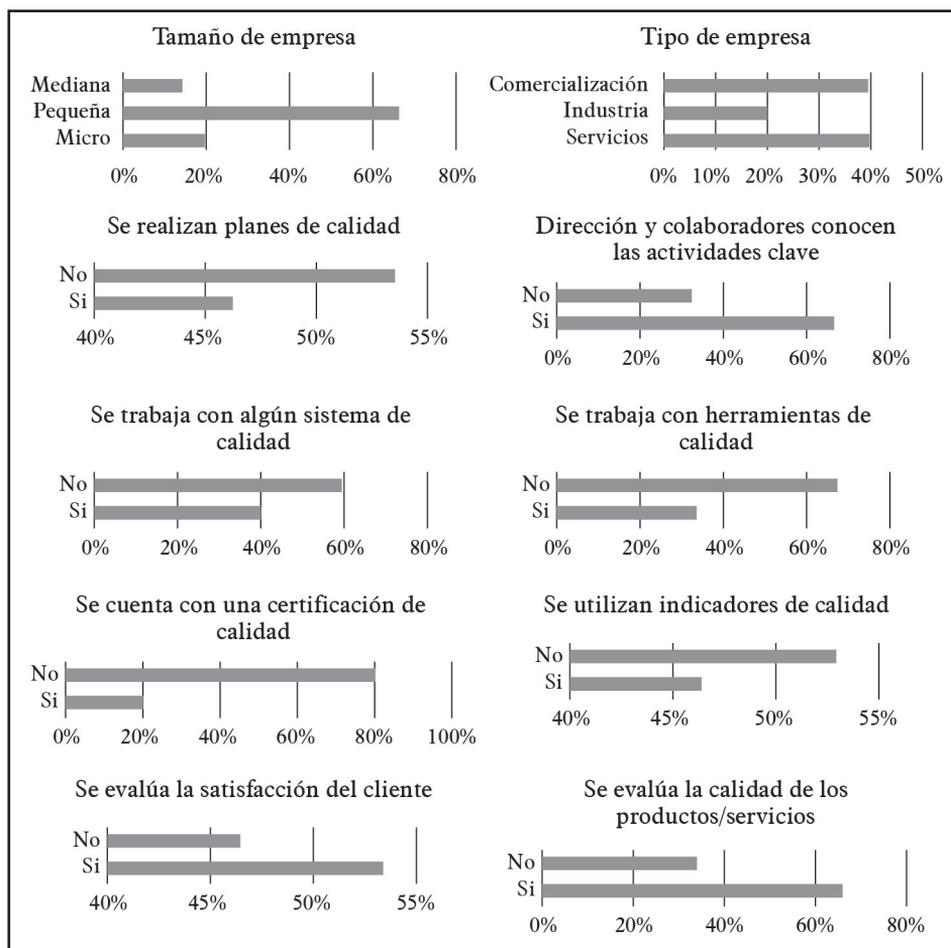
Por otra parte, se establece que solo el 47% de las organizaciones ejecutan algún tipo de plan de calidad, en el cual, se implantan objetivos y políticas que socializan a los colaboradores para que los hagan cumplir. Así mismo, el 60% de las empresas refiere que tanto el consejo directivo, como los colaboradores conocen e identifican las actividades clave que dan soporte a la organización.

Aunado a lo anterior, en cuestiones más específicas de gestión de calidad, se pudo distinguir que, únicamente el 40% de las empresas encuestadas trabaja bajo las normas de algún sistema de calidad, sin embargo, solo el 20% cuentan con alguna certificación (e. g., ISO 9001, ANCE). Adicionalmente, se determinó que el 33% emplean alguna herramienta de calidad (e. g., diagrama de Pareto, encuestas, chequeos) y el 47% utiliza indicadores de calidad, como satisfacción del cliente, medición de la productividad, medición de errores, porcentaje de merma.

Finalmente, se determinó que, el 67% de las empresas efectúan algún tipo de evaluación en la calidad de los productos o servicios que ofrecen; así mismo, el 53% evalúan la satisfacción de los clientes a través del uso de encuestas.

Aunado a lo anterior y con base en el análisis de la literatura, se optó por diseñar una propuesta metodológica de sistema de gestión de calidad para PYMES (ver figura 2) desarrollado con base en el supuesto teórico propuesto por Deming (1989), sin embargo, se realizaron algunas modificaciones en el nombre asignado a las fases y en el orden en que se ejecutan. Esto, debido a que se considera como necesario partir de una evaluación inicial que permita conocer la situación actual de la empresa previo a la elaboración de un plan. El sistema se compone de cuatro fases y una serie de actividades a ejecutar en cada una a través del uso de herramientas y sistemas que permiten gestionar la calidad. Es importante señalar que durante el desarrollo de este sistema se contemplaron herramientas y sistemas que fueran de sencilla aplicación, y que requieren de poca inversión financiera y de tiempo.

Figura 1. Gráficas de los datos obtenidos en la encuesta.



Fuente: Elaboración propia.

De manera inicial, es necesaria la elaboración de un diagnóstico empresarial para el que se sugiere utilizar una hoja de registro en la que se tome nota de las fallas o errores que se cometen durante la ejecución de los procesos, así mismo, se deberá registrar la cantidad de veces que se cometen estos errores o se presentan los problemas. Dicho registro deberá estar elaborado en un periodo determinado de tiempo, por ejemplo, un mes. Con los datos anteriores se procederá a la elaboración de un Diagrama de Pareto (Gutiérrez, 2014; Summers, 2006) el cual sirve para analizar la información a través de la teoría 80-20 en la que se infiere que el 80% de las consecuencias provienen del 20% de las causas. Es decir, este diagrama permite determinar a qué problema se le debe dar prioridad en la solución. Una vez identificado dicho problema, se utiliza el Diagrama de causa-raíz (Ishikawa, 1989) para descomponer el problema e identificar las posibles causas y poder plantear una solución que permita corregir el 80% de las consecuencias.

Posteriormente, en la parte de planeación se sugieren dos actividades precisas a desarrollar. Primero, es necesario identificar las actividades clave, es decir, aquellas que den soporte a la empresa y sean importantes o generen valor para los clientes, por ejemplo, si para los clientes lo más importante es que los productos que adquieren lleguen a su domicilio en tiempo y forma, una actividad clave sería el proceso de envío de productos. Seguido de ello y una vez que se han identificado estas actividades, será necesario plasmar el proceso necesario para llevarlas a cabo de manera gráfica y explícita en un Diagrama de flujo (Summers, 2006). Es importante señalar que cuando las empresas cuentan con un manual de procesos y procedimientos, este les permite llevar a cabo sus actividades de manera más efectiva y con la menor cantidad de errores, por lo cual, se sugiere que las empresas tengan establecidos todos los procesos en un manual, sin embargo, si se trata de una PYME que recién comienza con la gestión de actividades de calidad, una buena estrategia podría ser el comenzar con el diseño de los procesos que incluyan las actividades que dan valor a la compañía o que se consideran de gran importancia.

Una vez que se han establecido los procesos importantes, se procederá con la fase que contempla la implementación de los sistemas que contribuirán a tener mejores resultados en la organización. De manera precisa, se sugiere trabajar con tres sistemas que resultan funcionales para empresas de cualquier sector y tamaño dada la sencillez con que se aplican, la fácil adaptación al uso de las mismas y la poca o casi nula inversión que se necesita para ponerlas en funcionamiento.

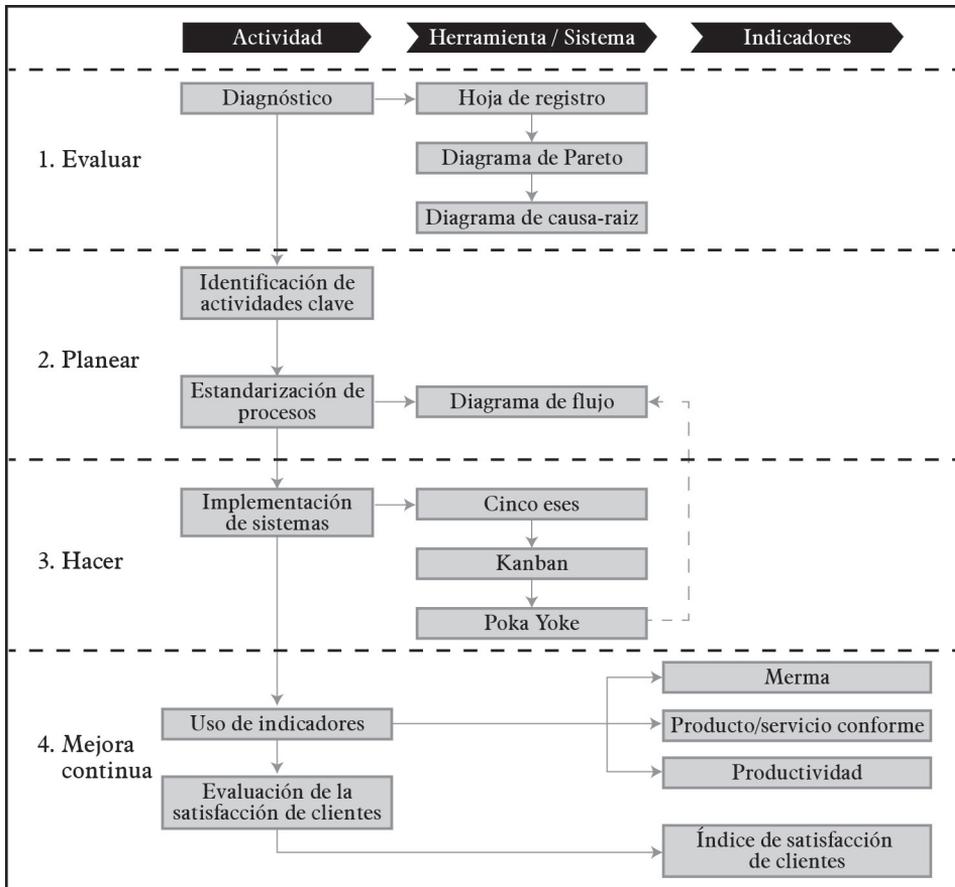
Primero, se sugiere comenzar a trabajar con el sistema Cinco eses (Clavijo, 2008), a través del cual se podrán organizar de mejor manera los lugares de trabajo a través de la organización de los artículos de trabajo, herramientas y utensilios, de tal forma que cada cosa tenga un lugar específico dentro de la organización. Posteriormente, se implementará un tablero Kanban (Visbal, 2016) que permitirá tener un orden en las actividades, es decir, permite clasificarlas en tres fases: a) por realizar; b) en proceso; y c) realizado. Estos sistemas en conjunto permiten que la empresa opere de manera más ordenada y se tenga un mejor funcionamiento.

Adicionalmente, en esta fase se sugiere la implementación del sistema Poka Yoke (Dudek-Burlikowska & Szewieczek, 2009) que funciona como una alerta en los

puntos que se consideran críticos o de riesgo. Este sistema funciona para prevenir que sucedan posibles accidentes o se presenten errores en los procesos, por ejemplo, en una línea de producción un Poka Yoke podría ser un artefacto que emita una luz o sonido cuando la cantidad de materia prima en una máquina sea insuficiente para seguir operando, esto impedirá que la máquina se quede sin materia prima y deje de funcionar, evitando así, la pérdida de tiempo en la provisión de la materia prima y el encendido de la máquina; por lo anterior, es importante que los Poka Yoke estén plasmados de manera gráfica y explícita en los diagramas de flujo de los procesos.

Finalmente, en la fase de la mejora continua se deberá trabajar con la implementación de indicadores, de manera precisa se ha elegido un conjunto de indicadores considerados como relevantes y funcionales para cuestiones de calidad. De manera inicial, se debe conocer el porcentaje de merma a fin de determinar

Figura 2. Propuesta de sistema de gestión de calidad.



Fuente: Elaboración propia.

cuánto material se está desperdiciando en la producción de bienes o en la prestación de servicios; seguido de esto, el producto o servicio conforme permitirá saber cuánto del total de productos cumple con los requerimientos básicos, y cuántos de los servicios se concretaron de manera satisfactoria; finalmente, la productividad permite conocer el desempeño de los colaboradores y si se relaciona con el indicador de producto o servicio conforme, se puede generar información para la toma de decisiones con relación al capital humano y su relación con la correcta ejecución de los servicios, o la producción de bienes. Adicionalmente, será necesario evaluar la satisfacción de los clientes, esto puede llevarse a cabo a través de encuestas que sean diseñadas con base a las necesidades y características de la empresa, en la que se considere información que la organización crea importante o le genere valor, de estas encuestas deberá surgir un indicador más, denominado índice de satisfacción del cliente, que permitirá conocer cuán satisfechos se encuentran los clientes con respecto de lo que la empresa les ofrece.

Es importante señalar, que este sistema conlleva un proceso cíclico, es decir, las actividades que en el mismo se señalan deben llevarse a cabo de manera continua para obtener mejores resultados.

Comentarios

El principal objetivo del presente trabajo de investigación fue la elaboración de una propuesta de sistema para gestionar la calidad en las PYMES, a fin de incrementar la competitividad empresarial a través de la implementación de diferentes sistemas y herramientas de calidad.

Con base en el análisis de la información teórica y la aplicación de las encuestas a las PYMES seleccionadas, se pudo identificar que las empresas carecen de diversos recursos que les permitan establecer sistemas de calidad más complejos como los son los ISO, o herramientas que requieran de grandes conocimientos teóricos e inversiones de tiempo y además, el compromiso de los colaboradores tiende a ser insuficiente para que se tenga una implementación continua.

Dado lo anterior, es que se pudieron determinar los tipos de herramientas y sistemas a utilizar en la propuesta de sistema, cuyo principal objetivo es en la creación de una cultura de mejora continua que ayude a cumplir las necesidades y expectativas de los clientes. Lo anterior fue planteado con base al señalamiento de Rodarte y Bribiescas (2013) y Rubio y Aragón (2009), quienes señalan que las PYMES pueden llegar a ser competitivas si en sus procesos se emplean herramientas de gestión que permitan generar mejoras en sus productos y servicios.

Como se observó en el apartado de resultados, la propuesta metodológica se compone de una serie de fases resultantes del análisis del supuesto teórico de Deming (1989) y un conjunto de herramientas y sistemas que fueron elegidos por la facilidad con que se implementan y la obtención de resultados de manera precisa y rápida. Dicha propuesta a diferencia de las ya existentes, parte de la información generada de un diagnóstico en el área de calidad, con la finalidad de comenzar la

gestión y mejoras con base en información precisa y real de la situación actual de la empresa.

Por otro lado, atendiendo a la problemática que surge de la falta de recursos financieros, se seleccionaron herramientas, técnicas y sistemas que no requieran de grandes cantidades de inversión, como pudieran llegar a hacerlo los sistemas ISO. Así mismo, algunos de los beneficios observables con respecto de la propuesta son la rapidez y precisión con la que se pueden generar datos y soluciones que se pueden transformar en grandes resultados para cualquier organización.

Basado en lo anterior, se concluye que esta alternativa de sistema podría dar solución a los problemas relacionados con la falta de calidad en productos y servicios; y adicionalmente, podría desarrollar en las empresas una cultura de mejora continua. Así mismo, cabe señalar que se ha considerado como parte de una posterior investigación la implementación de la propuesta en un grupo de empresas, a fin de comprobar su funcionamiento y determinar si se cumple con los objetivos que se plasmaron al inicio de la misma.

Referencias

- Ahmed, S. & Hassan, M. (2003). Survey and Case Investigations on Application of Quality Management Tools and Techniques in SMIs. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(7), 795-826
- Briceño de Gómez, M. Y. & García de Berrios, O. (enero-junio, 2008). La servucción y la calidad en la fabricación del servicio. *Visión Gerencial*, (1), 21-32
- Camisón, C., Cruz, S. & González, T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. España: Pearson Educación
- Cantú, J. H. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad (4ª ed.)*. México: Mc Graw Hill
- Clavijo, N. (septiembre, 2008). Estrategia 5 eses como fundamento para la obtención de un ambiente sano de trabajo y como elemento de productividad en las organizaciones. *Revista Teckne*, 3, 39-43
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Diaz de Santos.
- Demuner, M. R. & Mercado, P. (enero-junio, 2011). Gestión de calidad en Pymes manufactureras certificadas con ISO 9001-2000. *Revista del Centro de Investigación Universidad La Salle*, 9(35), 79-97
- Dudek-Burlikowska, M. & Szewieczek, D. The Poka-Yoke Method as an Improving Quality Tool of Operations in the Process. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 36 (1), 95-102
- Durand, M. & Giorno, C. (1987). Indicators of International Competitiveness: Conceptual Aspects and Evaluation. *OECD Journal: Economic Studies*, 9, 147-182
- Gándara, F. J. (julio-diciembre, 2014). Herramientas de calidad y el trabajo en equipo para disminuir la reprobación escolar. *Conciencia Tecnológica*, (48), 17-24
- Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*. New York: Free Press

- González, J. J., Rodríguez, M. T. & Duarte, L. M. (julio-diciembre, 2011). Necesidades de consultoría en las MIPYMES del Valle de Sugamuxi en Boyacá. *Cuadernos de Administración*, 27(46), 67-80
- Gutiérrez, H. (2014). *Calidad y productividad (4ª ed.)*. México: Mc Graw Hill
- Gutiérrez, S. & Rubio, M. (2009). Relación entre gestión de calidad total y dirección de recursos humanos en la PYME. La necesidad de un cambio de cultura. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1(2), 1-22
- Harrington, J. H. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia: Mc Graw Hill
- Huapaya, A. (septiembre, 2007). Pymes: realidad, problemas y alternativas ineludibles de solución. *Alternativa financiera*, 4(4), 15-18
- INEGI (2018). Encuesta Nacional Sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas, y Medianas Empresas.
- Ishikawa, K. (1989). *¿Qué es el control de la calidad total? La modalidad japonesa*. Colombia: Editorial Norma
- Jiménez, A. M. (enero-junio, 2011). La competitividad como herramienta empresarial necesaria para la inserción de las empresas en los mercados globales. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 17(1), 91-114
- Kauffman, S. (2001). El desarrollo de las micro, pequeñas, y medianas empresas: un reto para la economía mexicana. *Ciencia administrativa*, (1)
- Koljatic, M. & Silva, M. (2011). Alliances in SMEs and Cooperatives Involved in Business with Low Income Sectors in Latin America. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 21(40), 127-135
- Kumar, M., Antony, J., & Tiwari, M. K. (2011). Six Sigma Implementation Framework for SMEs – a Roadmap to Manage and Sustain the Change. *International Production Research*, 49(18), 5449-5467
- Lara, J. R. (abril, 2002). La gestión de la calidad en los servicios. *Conciencia Tecnológica*, (19)
- Llorens, F. J. & Fuentes, M. M. (2005). *Gestión de la calidad empresarial: fundamentos e implantación*. Madrid: Pirámide
- Llorens, F. J., Molina, M. L. & Verdu, A. J. (December, 2005). Flexibility of Manufacturing Systems, Strategic Change and Performance. *International Journal of Production Economics*, 98(3)
- Malhotra, M., Chen, Y., Criscuolo, A., Fan, Q., Ilieva-Hamel, I. & Savchnko, Y. (2007). *Expanding Access to Finance: Good Practices and Policies for Micro, Small and Medium Enterprises*. Washington, DC: WBI
- Marcelino, A. & Ramírez, D. (2012). *Administración de la calidad. Nuevas perspectivas*. México: Grupo Editorial Patria
- Marsch, J. (2000). *Herramientas para la mejora continua*. Madrid: Ediciones AENOR
- Martínez, R. (abril, 2011). Modelos para la implementación de la gestión de la calidad total en las pymes latinoamericanas. *Gestión y gerencia*, 5(1), 68-86
- Moliner, C. (2001). Calidad de Servicio y Satisfacción del Cliente. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(2), 233-235

- Montoya, C. A. & Boyero, M. R. (julio-diciembre, 2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), 1-20
- Pérez, M. (2017). Implementación de herramientas de control de calidad en MYPE's de confecciones y aplicación de mejora continua PHRA. *Industrial Data*, 20(2), 95-100
- Porter, M. E. (March-April, 1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. (2002). Building the Microeconomic Foundations of Prosperity, Findings from the Microeconomic Competitiveness Index. *World Economic Forum, Global Competitiveness*. Report Geneva Chapter 1-2
- Rahman, S. U. (2001). *Total Quality Management Practices and Business Outcome: Evidence from Small and Medium Enterprises in Western Australia*, 12(2), 201-210
- Rodarte, O. A. & Bribiescas, F. A. (2013). El proceso de certificación de gestión de calidad en las PYMES de la región fronteriza de Cd. Juárez, Chih. México como estrategia competitiva. *Revista Global de Negocios*, 1(2), 117-127
- Rubio, A. & Aragón, A. (enero, 2009). Recursos críticos y estrategia en la PYME industrial. *ICE Tribuna de Economía*, (846), 193-212
- Saavedra, M. L., Camarena, M. E., & Tapia, B. (2017). Calidad para la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, de la Ciudad de México. *Revista Venezolana*, 22(80)
- Summers, D. C. S. (2006). *Administración de la calidad*. México: Pearson Educación
- Suñol, S. (abril-junio, 2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y sociedad*, 31(2), 179-198
- Vázquez, C. & Labarca, N. (octubre-diciembre, 2012). Calidad y estandarización como estrategias competitivas en el sector agroalimentario. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(60), 695-708
- Visbal, E. T. (enero-junio, 2016). Herramientas tecnológicas aplicables al Kanban para la optimización de los procesos en la empresa. *Visión gerencial*, 15(1), 82-104
- Zapata, E. E. (septiembre-diciembre, 2004). Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (52), 119-135
- Zevallos, E. (junio, 2006). Obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Cuadernos de difusión*, 11(20), 76-95

SEGUNDA PARTE

**Estrategias de Género,
Gestión Humana
y del Conocimiento**

Caracterización de las mujeres empresarias en México y sus empresas

Tania Marcela Hernández Rodríguez

Caracterización del mercado laboral de las mujeres en México.

Desde la década de los noventa del siglo pasado se ha discutido sobre los cambios del mercado laboral mexicano (García, 2009) y en la nueva configuración de las relaciones laborales ha desaparecido casi por completo el concepto tradicional de trabajo (Salazar & Rivas, 2004), reemplazándolo por la incertidumbre de trabajos informales, flexibles y precarios.

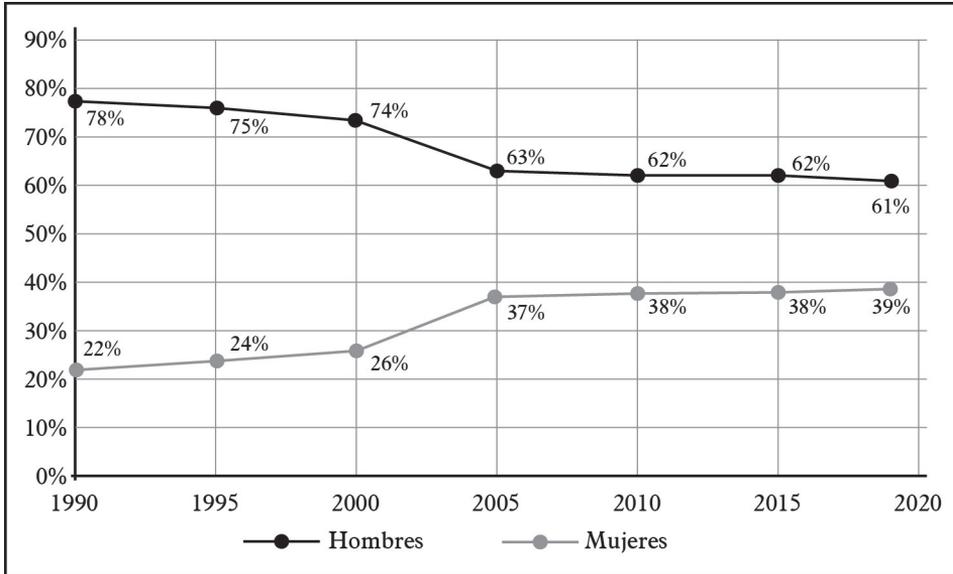
Las crisis económicas, los avances tecnológicos, el incremento de los niveles educativos de las mujeres, la reducción de la natalidad, la disminución del poder adquisitivo y calidad de vida de las familias, han hecho que uno de los principales componentes dentro de esta recomposición de la fuerza laboral sea el crecimiento de la participación de las mujeres en este ámbito, trastocando la organización familiar tradicional y transformando los roles de género en la división sexual del trabajo, situación que no se replicó de la misma manera en la esfera familiar.

Si bien es cierto, la participación de las mujeres en la fuerza laboral ha experimentado un aumento sin precedentes en las últimas décadas (García & Rendón, 2004), en los últimos años no ha sido tan significativo. De acuerdo con datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016) la tasa de empleo de las trabajadoras mexicanas ha crecido en casi 20 puntos porcentuales acumulado en los últimos 30 años, sin embargo, el ritmo ha disminuido a partir del 2005, situación que dificulta reducir esta brecha (ver figura 1).

Adicionalmente, se presentan importantes asimetrías en cuanto a la remuneración y calidad de los empleos que obtienen las mujeres, un ejemplo de ello es la permanencia de brechas salariales entre hombres y mujeres; en 2017 el estudio titulado Discriminación Estructural y Desigualdad Social, publicado por el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (Solís, 2017), reveló que en México, los hombres reciben en promedio un ingreso laboral por hora trabajada 34% mayor al de las mujeres. Adicionalmente, de acuerdo con cálculos de la firma internacional *PwC*, en México un hombre gana un 11% por ciento más que una mujer en igual posición laboral, con lo que México se coloca en el lugar 32 de 33 países en el *Women in Work Index* de *PwC* (Teow et al., 2018).

Otro elemento importante en la composición de la fuerza laboral femenina que llama la atención, es el perfil sociodemográfico de las mismas, en la actualidad la gran mayoría de mujeres que tienen un empleo, oscila entre los 35 y 49 años de edad, con hijos (García & Oliveira, 2006; García & Rendón, 2004; Pacheco, 2007; Rodríguez et al., 2017), por lo que se intuye que este fenómeno puede ser ocasionado por que

Figura 1. Tendencia de participación laboral de hombres y mujeres en México.



Fuente: Elaboración propia, para los años 1990 y 2000 se utilizaron los datos de Pacheco (2007); para 2005, 2010, 2015 y 2019 la fuente es el tercer trimestre reportado por la ENOE.

los hijos ya no dependen completamente de sus madres; existe un aumento en la conformación de familias monoparentales; incluso, se presenta una disminución del poder adquisitivo de las familias debido a las necesidades propias del crecimiento de los hijos.

No obstante, la persistencia de las brechas salariales entre hombres y mujeres no pueden atribuirse a las diferencias en escolaridad y experiencia (García & Rendón, 2004), los datos que se presentan en las siguientes páginas confirman que la escolaridad promedio de las mujeres es superior a la de los hombres, por lo que es posible reconocer que estas brechas se mantienen presentes por factores culturales dentro de las organizaciones y que son considerados como techos de cristal¹. Situación que ha propiciado que las mujeres se incorporen al mercado laboral como autoempleadas, emprendedoras o empresarias, ya que han visto esta opción como una alternativa para compensar la inequidad del mercado laboral (Astorga, 2019; Rodríguez et al., 2017; Valera et al, 2016; Zabludovsky, 1998).

En este sentido, los datos de la ENOE muestran la posición que las mujeres económicamente activas tienen en el mercado de trabajo. En la tabla 1 se observa

1. El techo de cristal es definido por Segerman Peck, 1991; Powell, 1991; Davidson y Cooper, 1992, como un muro invisible pero inaccesible de procedimientos, estructuras, relaciones de poder y creencias que dificulta el acceso de las mujeres a puestos de decisión y el despliegue de sus potencialidades.

Tabla 1. Comparativo de la participación de las mujeres económicamente activas en México

Posición en la ocupación	2005	2010	2015	2019
Población Total de Mujeres		57,743,889		63,866,833
Mujeres Económicamente Activas	15,557,223	17,469,831	19,276,695	21,565,060
		30%		34%
Trabajadoras subordinadas y remuneradas	9,927,561	11,315,128	12,836,726	14,433,577
	64%	65%	67%	67%
Empleadoras	330,976	385,026	445,711	546,981
	2%	2%	2%	3%
Trabajadoras por cuenta propia	3,541,720	4,058,720	4,484,103	5,084,608
	23%	23%	23%	24%
Trabajadoras no remuneradas	1,756,966	1,710,957	1,510,155	1,499,894
	11%	10%	8%	7%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ENOE 2005, 2010, 2015 Y 2019.

un comparativo de las ocupaciones de las mujeres en cuatro cortes temporales, con estos datos se confirma que, si bien existe un crecimiento en el registro de las mujeres económicamente activas, este mantiene relación proporcional con los registros de natalidad de las mujeres (fechas de corte 2010 y 2019), pero no muestra un crecimiento con respecto a la participación económicamente activa del total de la población.

En esta misma tabla, es posible identificar la posición en la que participan las mujeres como fuerza de trabajo, que, si bien mantiene un crecimiento sostenido, permanecen grandes brechas al considerar que más del 50% de la población son mujeres. Incluso, la representatividad estadística en las posiciones en la ocupación identificadas por la ENOE, en los últimos 20 años mantiene porcentajes con una variación mínima.

Si bien es cierto, históricamente el grueso de las mujeres se concentra en el grupo de trabajadoras asalariadas, este porcentaje se ha mantenido igual en los últimos años, mientras que aquellas mujeres que se identifican como trabajadoras no remuneradas ha disminuido dando un crecimiento en las categorías que clasifican a aquellas que se autoemplean o que incluso son generadoras de otras fuentes de trabajo, situación que se explica por la necesidad de compaginar las dobles agendas del hogar y el trabajo en espacios públicos.

Según el Consejo Nacional de Población (CONAPO, 2010), es posible afirmar que existe la feminización tanto de ocupaciones como de ramas de actividades que han contribuido con la generación de brechas tanto salariales como de accesos a oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional de las mujeres, incluso, en el documento Mujeres y Hombres en México 2016, elaborado conjuntamente por el INEGI y el INMUJERES (Instituto Nacional de la Mujeres), es posible reconocer que el sector en el que más participan las mujeres es el de los servicios, seguido por el comercio.

Al respecto, Pacheco (2007) hace un análisis en México sobre la diferenciación que existe entre la asignación de actividades laborales por sexo en la primera

década de este siglo. En este trabajo se observa la distribución diferenciada de las actividades laborales que realizan tanto hombres como mujeres y describe dos tipos de segregación, la horizontal en la que las mujeres se concentran en ciertas ocupaciones y se encuentran marginalmente en el resto; mientras que la segregación vertical es aquella en la que las mujeres se concentran en puestos de menor jerarquía que los hombres.

Así mismo, identifica que las mujeres concentran su actividad laboral en el sector terciario por lo que las tareas que desempeñan se mantienen asociadas a labores femeninas tradicionales, por lo que, si bien la participación económica de las mujeres se ha asociado al crecimiento de algunos sectores, los patrones en la división sexual del trabajo persisten, de manera tal que se restringen las oportunidades laborales de las mujeres en puestos estratégicos y de toma de decisiones. Ciertamente se reconoce que en los últimos años México atraviesa por procesos de restructuración tanto de su fuerza laboral como organización social y económica (García, 2001), por lo que estos procesos de reconfiguración llevan a la reorganización de la vida pública y privada de hombres y mujeres. Sin embargo, la división sexual del trabajo subsiste.

Esta división tradicional del trabajo es una desventaja adicional que las mujeres han enfrentado a través de la historia, que si bien con los años tiende a disminuir, los cambios han sido lentos y no mantienen una tendencia lineal (Rendón, 2004), en ocasiones tiene retrocesos e incluso se presenta con avances en algunos sectores, como son las cuotas de género en la vida política del país, en otros, como los ámbitos deportivos aún mantienen grandes brechas tanto en número de mujeres participantes como en sus ingresos, lo que sí es innegable que ahora es posible encontrar mujeres en todos los sectores de la economía y puestos de trabajo.

Participación de las empresarias en la economía mexicana.

Algunos autores como Cigarini (2000) señalan que el trabajo autónomo de las mujeres aumenta, ya sea a través del ejercicio de profesiones como: médicas, ingenieras, abogadas o a partir del establecimiento de sus propias empresas, por lo que cuando las mujeres irrumpen en espacios considerados tradicionalmente como masculinos, su situación laboral es mejor y obtienen mayores recompensas laborales que los asalariados en ocupaciones convencionales de su propio sexo, por lo que un camino para reducir la segregación laboral de las mujeres es conforme ellas avancen en puestos de trabajo neutros al género o masculinizados García y Rendón (2004), de otra forma esta segregación continuará perpetuando la caracterización del trabajo femenino como precario y flexible.

En este sentido, Guzmán y Rodríguez (2008), refieren que en las últimas décadas las empresas creadas por mujeres han experimentado un crecimiento importante, por lo que el incremento de la participación de las mujeres empresarias ha volcado la atención hacia ellas a través de la realización de diversos estudios sobre el perfil de estas mujeres, las estrategias empresariales e incluso los estilos de liderazgo adoptados por los empresarios según su género.

Sin embargo, dada la naturaleza en la que se clasifica esta actividad económica, persiste la dificultad en todo el mundo para determinar el número de mujeres empresarias (OCDE, 1997). Autoras como Baygan (2000) señalan que a menudo los datos sobre empresarias son parciales y por lo tanto aún no se tiene la visión completa de estas actoras económicas. En México este fenómeno se mantiene, no existe una metodología definida ni un instrumento o institución en específico que concentre los datos estadísticos relacionados con las empresarias mexicanas, por lo que si no se tiene cuidado al momento de hacer los análisis se pueden sesgar los resultados.

Para efectos de esta publicación y con el objetivo de no sesgar la representación estadística de los datos que se muestran, se realizan algunas precisiones, iniciando por los términos de empleadora y empresaria. Es importante aclarar que los datos estadísticos que proporciona el INEGI son limitativos y no permiten distinguir entre ambos conceptos, por lo que los índices que se presentan se obtienen de la clasificación de empleadora (utilizado en la ENOE), quien es definida como la trabajadora independiente que ocupa personas a cambio de una remuneración económica en dinero o en especie, en donde sus unidades económicas deben tener como mínimo dieciséis trabajadores en la industria y seis en el comercio y los servicios.

En este punto es importante señalar que, si bien es cierto, esta clasificación cubre con la descripción empírica para identificar la participación en la economía de un sector de la población femenina en México, esta definición es limitativa, entonces ¿cómo es posible reconocer a las mujeres empresarias?

Ante la polisemia del concepto empresario, resulta muy complejo aceptar como única una definición del término, incluso, como parte de la revisión de la literatura para este capítulo, fue posible reconocer que para algunos autores las mujeres quedan excluidas del término. Los estudios sobre los empresarios muestran a una parte de la población masculina en el ejercicio del poder con toma de decisiones, dedicados a las industrias de la transformación, que además llevan implícita la adscripción de clase social y raza, ya que el hablar de empresarios es hablar de hombres blancos con riqueza (Basave & Hernández, 2007; Gil, 2017; Nadales-Rodríguez, 2018; Quintero et al., 2016).

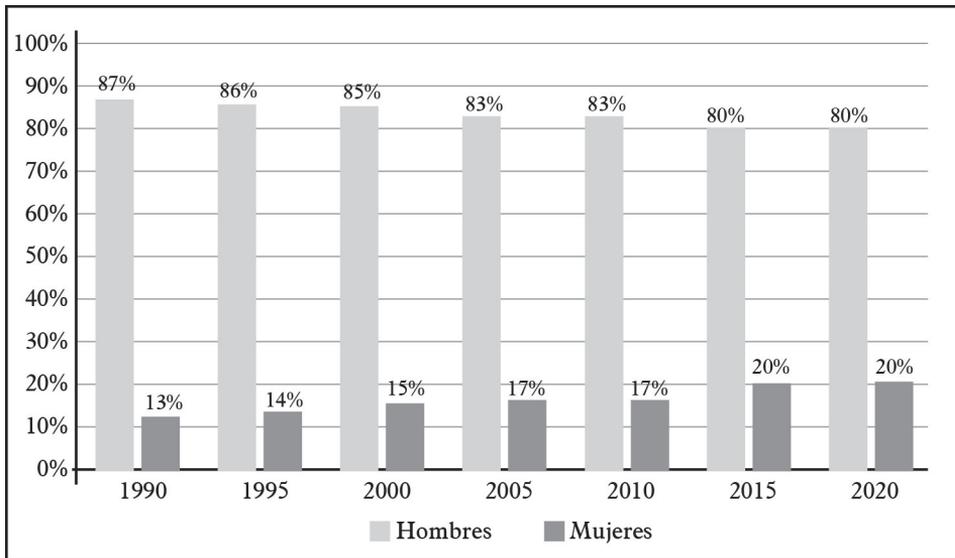
Pero cuando se trata de hablar de empresarias, las investigaciones describen las empresas de su propiedad como pequeñas o micro, cuyas actividades se mantienen asociadas a los roles tradicionales como son: la alimentación, el cuidado y la salud, la educación y el comercio (Barrera, 2001; Correa, 2017; Rodríguez et al., 2017; Serna, 2003; Zabludovsky, 2001), es decir, estas mujeres se visualizan como actores sociales emergentes y son la contraparte de la conceptualización masculina, estas mujeres son pobres, de grupos vulnerables y que buscan la sobrevivencia.

A pesar de las limitaciones que existen tanto en la conceptualización de las mujeres empresarias como en la unificación en los datos estadísticos de las investigaciones cuyo objeto de estudio son las mujeres empresarias y sus empresas, es posible observar como el número de empresas creadas por mujeres ha experimentado un crecimiento

significativo. De acuerdo con Zabludovsky (2015), las empresas dirigidas y que son propiedad de mujeres han crecido significativamente en México, en los últimos años, pasaron del 25% al 36%, no obstante, el dato debe tomarse con cuidado, porque este indicador incluye las ocupaciones relacionadas con el autoempleo o micronegocios, pero si se analiza por separado solo el rubro de las empleadoras², el crecimiento ha sido más paulatino, en este mismo periodo de tiempo solo creció un 7%, al pasar del 13% en 1990 al 20% en 2019.

Esta reconfiguración del mercado laboral se da de manera simultánea con otras reestructuraciones económicas y sociales del país, las crisis financieras, la sustitución de la mano de obra humana por robots, el cambio climático, los avances en tecnología e innovación y las comunicaciones, son algunos elementos que han influido en los cambios de la participación que tienen las mujeres en el mercado laboral y en la división sexual del trabajo, en donde las mujeres de todos los niveles sociales están creando y dirigiendo sus propias empresas (Zabludovsky, 2001) y marca una tendencia de crecimiento sostenido en los últimos 30 años.

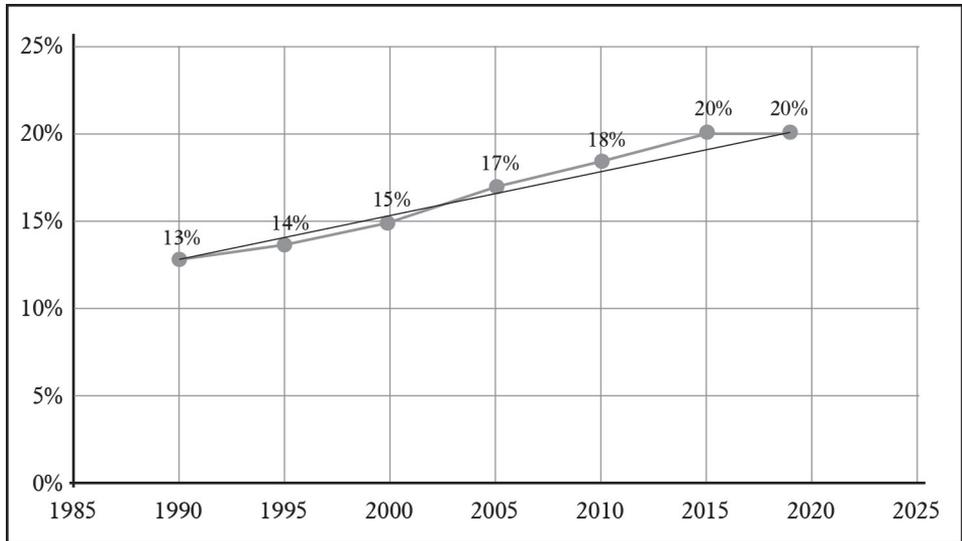
Figura 2. Hombres y mujeres empresarios en México.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ENEU (1990-2000) y la ENOE (2005-2019).

2. Para la integración de los datos estadísticos en la clasificación de empleador se filtró aquellas mujeres y hombres que contratan a por lo menos 6 trabajadores en el comercio o los servicios (ENOE, 2010).

Figura 3. Tendencia de la participación de las mujeres como empresarias en México.



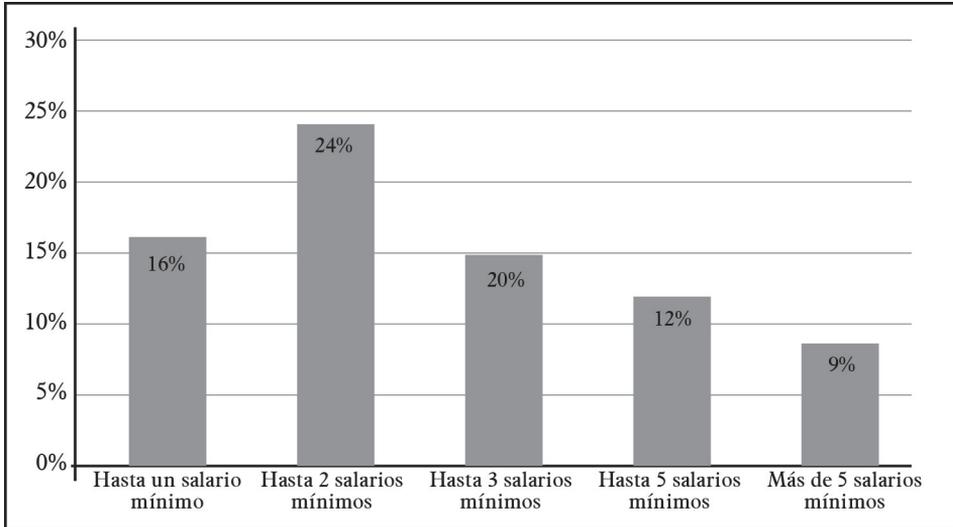
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ENEU (1990-2000) y la ENOE (2005-2019).

En esta gráfica se puede observar que si bien, el ritmo de crecimiento de la participación de las mujeres como empleadoras en la ocupación no ha mostrado un crecimiento exponencial, se ha mantenido constante en las últimas tres décadas, aun cuando en este período de tiempo se han presentado grandes transformaciones económicas en el país. Sin embargo, al momento de analizar los ingresos de las mujeres en esta ocupación, la tendencia no se mantiene igual. La figura 4 muestra que conforme incrementa el nivel de ingresos de las empleadoras, la presencia de ellas en los datos estadísticos disminuye.

Si bien es cierto, los negocios de las mujeres en México no se asocian al estatus económico (Zabludovsky, 2015) o al poder, resultan ser un mecanismo para contrarrestar las condiciones de pobreza y segregación en que viven muchas de ellas, incluso, las mujeres propietarias de empresas aun en los niveles microeconómicos, son creadoras de fuentes de empleo y se están convirtiendo en poderosas alternativas para contrarrestar los efectos macroeconómicos del desempleo.

Para algunas mujeres el crear sus propias empresas se convierten en alternativas para compaginar las dobles agendas que implica el hogar y la vida familiar con las jornadas laborales, ya que la mayoría de las empleadoras tienen pareja y se encuentran en edad reproductiva, por lo que su aporte económico al hogar permite mejorar la calidad de vida de los miembros de la unidad doméstica ya que el 87% de las empleadoras en México tiene hijos y aun cuando sus jornadas diarias superan en promedio 6 horas diarias, existe flexibilidad en los horarios que requieren estar al frente de su propio negocio (ver figura 5).

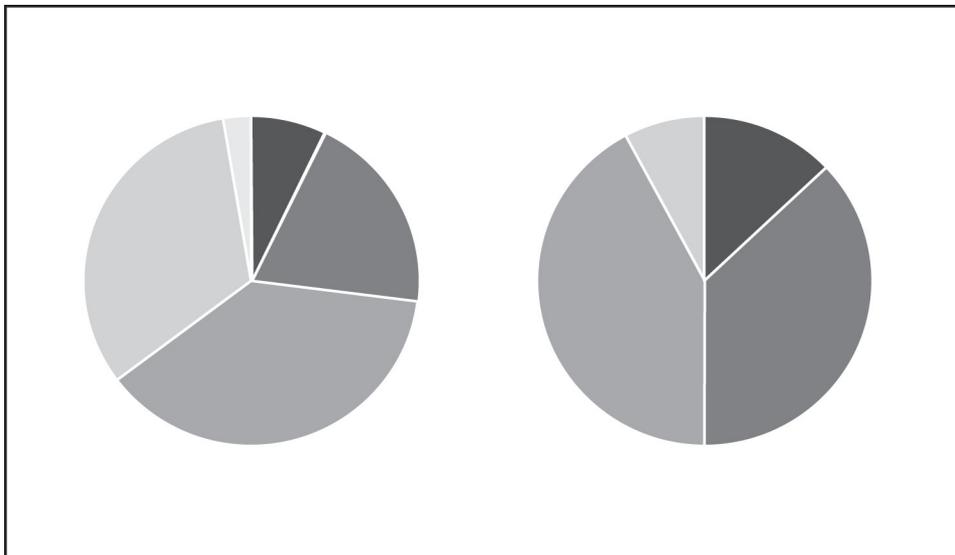
Figura 4 Distribución de las mujeres empleadoras por nivel de ingresos en México.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del tercer trimestre 2019 de la ENOE .

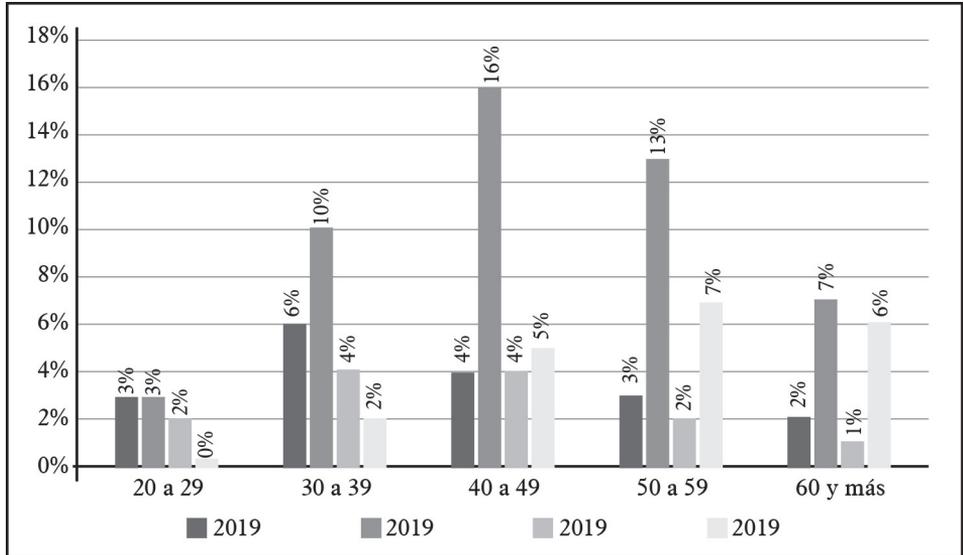
Incluso, la figura 6 muestra un cruce a partir de las variables de estado conyugal y edad de las empleadoras reportado en el tercer trimestre del 2019 de la ENOE, en la que se puede observar que más del 60% se encuentra casada o en unión libre y

Figura 5. Distribución de hijos y horas laborales a la semana de las empleadoras.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del tercer trimestre 2019 de la ENOE .

Figura 6. Distribución de las empleadoras mexicanas por estado conyugal y edad.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del tercer trimestre 2019 de la ENOE .

tienen entre 30 y 49 años de edad, por lo que en su mayoría se encuentran en alguna etapa del ciclo reproductivo familiar.

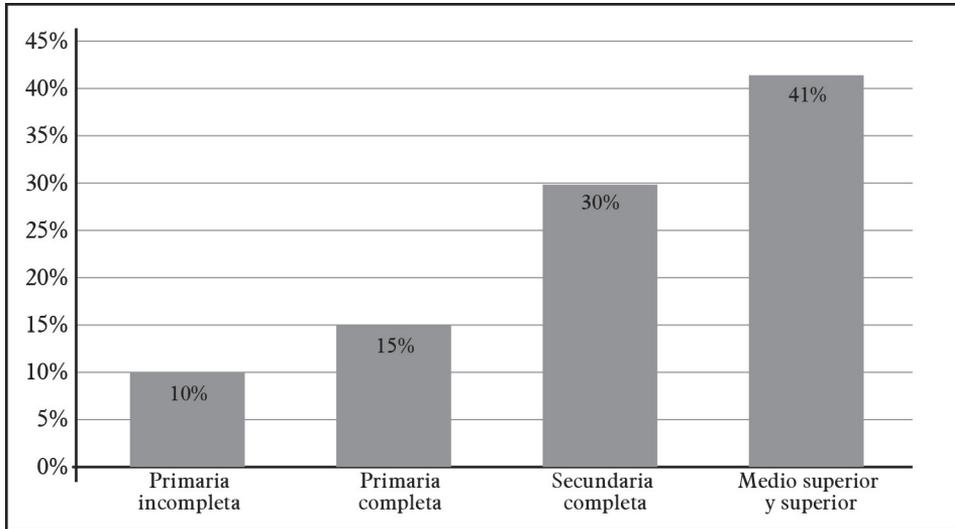
Una de las hipótesis que se planteó en el trabajo previo (Hernández, 2019), se relaciona con los techos de cristal que para las mujeres subsisten en el trabajo subordinado, los cuales limitan el desarrollo y crecimiento profesional de las mismas, y que no está relacionado con el nivel educativo, porque los datos estadísticos contrarios al nivel de ingresos muestran que conforme se incrementa el nivel de instrucción, la distribución de las empleadoras se concentra en los niveles más altos (ver figura 7).

Caracterización de las empresas propiedad de mujeres.

Adicionalmente a las variables sociodemográficas de las empleadoras, es importante caracterizar las empresas que dirigen. Ciertamente más del 80% de las empresas en México se clasifican como micronegocios en términos de empleo³ indistintamente

3. El INEGI clasifica el tamaño de las unidades económicas con base en la cantidad de personal ocupado, es decir, los micronegocios son unidades cuyo tamaño no rebasa los cinco trabajadores, los pequeños establecimientos tienen entre seis y cincuenta empleados, los medianos establecimientos tienen de 51 a 250 trabajadores y para ser considerado un establecimiento grande es necesario que tenga más de 251 personas contratadas, indistintamente del sector de la actividad económica a que se dedique.

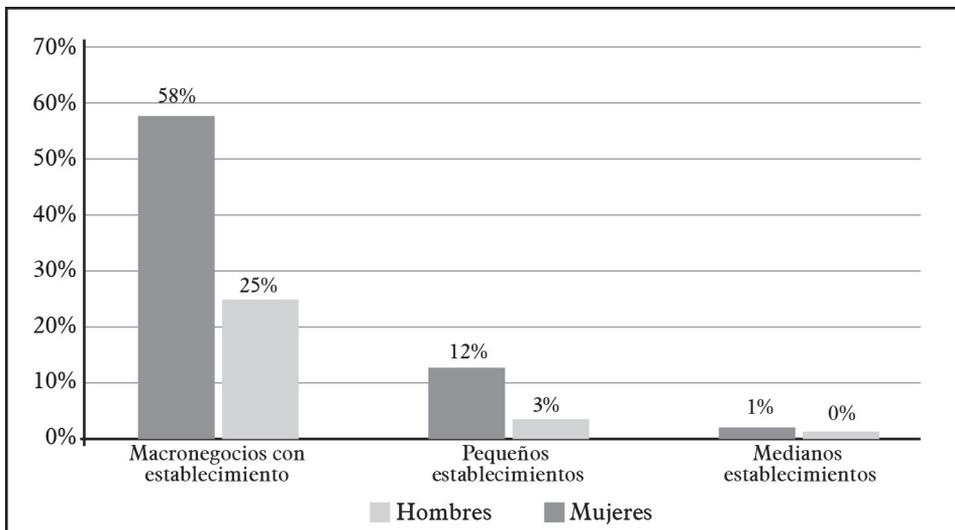
Figura 7. Distribución de las empleadoras mexicanas por nivel de instrucción.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del tercer trimestre 2019 de la ENEO .

del sexo del empleador (ver figura 8), lo que puede explicarse como una estrategia de sobrevivencia ante la falta de fuentes de trabajo o la precariedad de las condiciones laborales del país.

Figura 8. Distribución histórica del tamaño de las empresas propiedad de mujeres.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ENEO (2019).

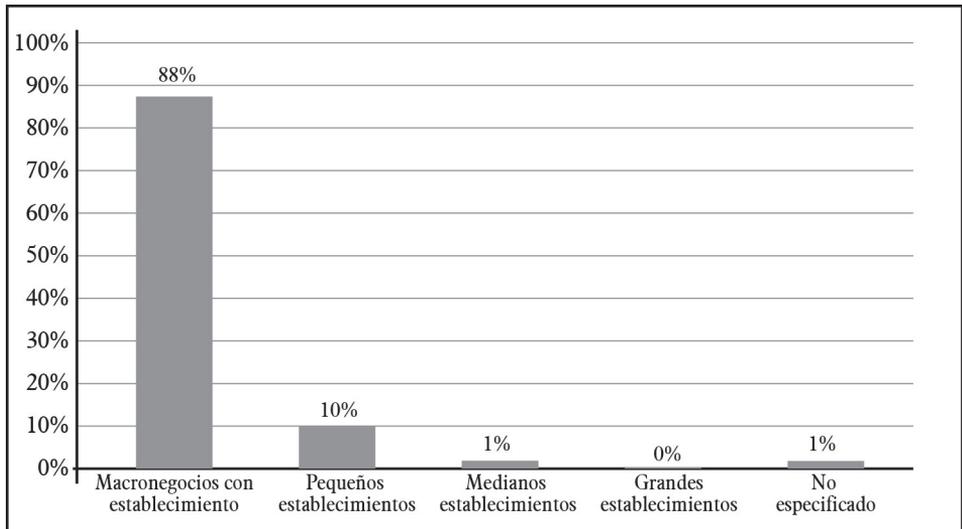
No obstante, la presencia de las mujeres empresarias se concentra en las empresas de menor tamaño y conforme incrementa el tamaño de la organización disminuye la participación de las mujeres (Zabludovsky, 2015), por lo que se ha teorizado sobre el papel que juegan las microempresas de las mujeres como estrategia para combatir los rezagos económicos de sus hogares, incluso los microcréditos y financiamientos que pueden ser reconocidos como mecanismos para combatir la pobreza femenina (Cerdeña, 2008; Weeks y Seiler, 2001; Zabludovsky, 2015).

Si bien es cierto, en la actualidad las mujeres han tenido acceso a posiciones de trabajo que hace algunas décadas solo eran espacios de ejercicio profesional para los hombres, como es el mundo empresarial, en México es posible plantear que al igual que en América Latina, las empresarias son actores emergentes, porque a pesar de que las empresas lideradas por hombres también se concentran en esta clasificación, la participación de las mujeres en empresas medianas y grandes prácticamente pasa desapercibida. La figura 9 muestra como al incrementar el tamaño de la unidad empresarial la presencia de las mujeres como empleadoras disminuye hasta desaparecer en las empresas clasificadas como grandes.

Sin embargo, este fenómeno no se asocia a un momento histórico o a un fenómeno económico, político o social específico, en México la mayoría de las empresas propiedad de mujeres se han clasificado como micronegocios en los últimos 30 años (ver figura 10).

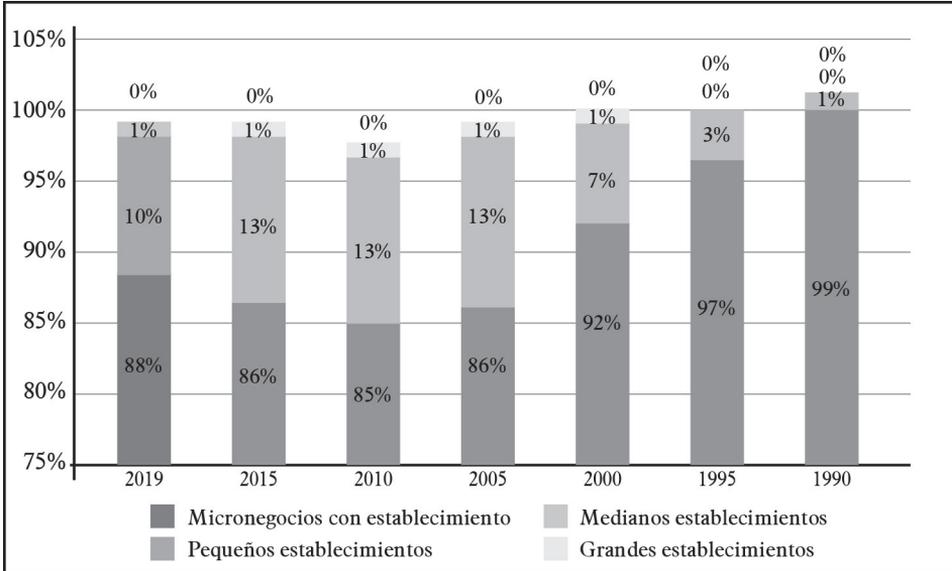
Otro aspecto al que puede atribuirse la concentración de las mujeres en los micronegocios, es que la apertura de estos presenta un menor número de requerimientos y obstáculos, por lo tanto, resulta menos complicado para las

Figura 9. Distribución de las empleadoras mexicanas por tamaño de empresa.



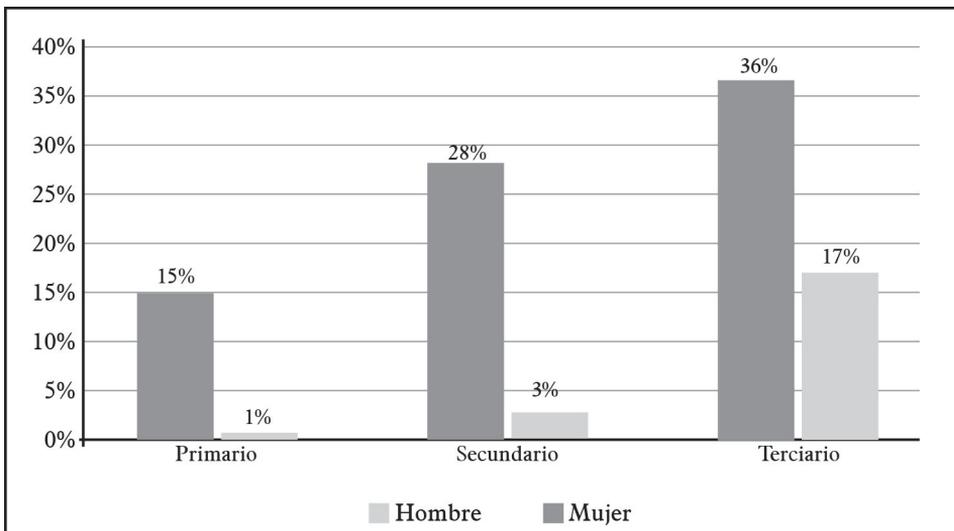
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del tercer trimestre 2019 de la ENOE.

Figura 10. Distribución histórica del tamaño de las empresas propiedad de mujeres.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ENEU (1990-2000) y la ENOE (2005-2019).

Figura 11. Participación de mujeres y hombres empleadores por sector económico.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ENOE (2019).

empresarias sortear las estructuras patriarcales y burocráticas que prevalecen en las instituciones gubernamentales. De hecho, aun cuando se confirme que las empresarias tienen un papel emergente en la economía y que su aportación en términos de PIB se puede considerar como pequeña, el mayor impacto es de naturaleza social, por un lado, les permite a las empresarias compatibilizar las dobles jornadas que implica el trabajo extra doméstico con las tareas en el hogar, mientras que, por otro, ellas se convierten en generadoras de empleos y son fuente de ingresos para otros hogares.

Con respecto a los sectores en los que se identifican las empresas propiedad de mujeres, es importante reconocer que la economía del país tiene su base en el sector terciario (Beltrán et al., 2016), por lo que las empresas propiedad tanto de hombres como de mujeres tienen mayor presencia en este sector económico.

En este sentido, la participación de las mujeres en el sector agropecuario y en el sector de la transformación no supera el 1% y el 3% respectivamente, pero su presencia resulta ser más significativa en el sector terciario con un 17% (ver figura 11), por lo que es posible señalar que también en este ámbito, persiste la feminización de actividades que siguen estrechamente vinculadas con los papeles tradicionalmente asociados a ellas como son los servicios y el comercio (Antón & Peña, 2010; Cerda, 2008; Zabludovsky, 1995).

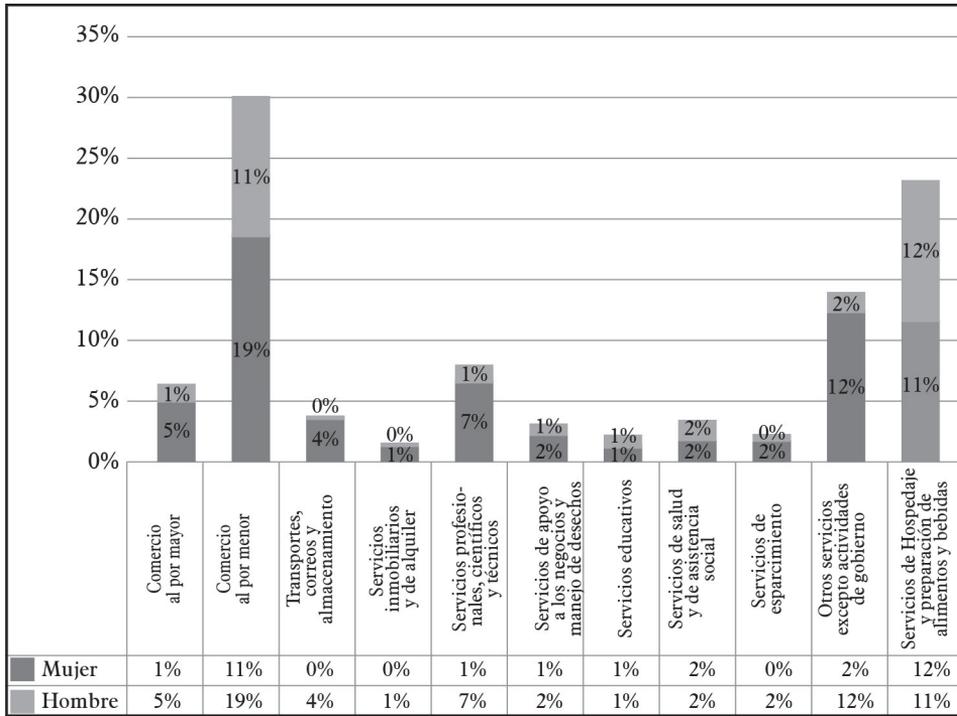
Al desagregar la participación de las empleadoras por actividades en el sector terciario, la feminización en las actividades económicas relacionadas con las empresas de su propiedad de la que se ha hablado se vuelve todavía más visible, ya que la mayor participación de las mujeres empresarias en México es presentada en actividades asociadas con la educación, el cuidado, la salud, y la alimentación (ver figura 12).

Estos resultados se suman a los hallazgos de investigaciones previas (Antón & Peña, 2010; Cerda, 2008; Zabludovsky, 1995) que señalan que en el sector primario de la economía mexicana se mantiene la tendencia de la nula o poca representación de la participación de mujeres empresarias, mientras que en el sector secundario se observa la creciente, pero no significativa presencia de empresarias, por lo que en el sector terciario, se concentran la mayoría de mujeres que participan en el ámbito empresarial.

Conclusiones

Si bien es cierto en México el mercado laboral atraviesa momentos de reconfiguración en los que las mujeres aparecen con mayor frecuencia en espacios que históricamente eran considerados como masculinos, esto no se ha traducido en un cambio integral de las estructuras organizacionales que mantienen una visión hegemónica desde el patriarcado, donde las políticas siguen siendo diferenciadas entre hombres y mujeres a partir de una construcción social del género, en el que las tareas y actividades siguen asociadas a estereotipos y roles que se asignan principalmente a las características biológicas, lo que mantiene una marcada diferenciación sobre los

Figura 12. Presencia de empleador por sexo en las ramas de actividad económica del sector servicios.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la ENEO (2019).

derechos, obligaciones e ingresos entre hombres y mujeres, situación que contribuye a perpetuar los techos de cristal, que paradójicamente resulta muy difícil romper.

Ante esta feminización y masculinización de las actividades laborales y ante estos techos de cristal institucionalizados, las mujeres han tenido que ingeniárselas para encontrar en el autoempleo, el emprendimiento y la creación de micronegocios una alternativa para mejorar sus condiciones económicas y calidad de vida, con lo que se han reconfigurado como actores emergentes de la economía nacional, no obstante, aún en esta posición de la ocupación, las mujeres se enfrentan a una serie de situaciones y contextos que permanentemente las confronta con las estructuras patriarcales, por lo que deciden mantener su actividad económica en ramas que les resultan menos cuestionadas por sus homónimos masculinos.

Sin embargo, aún cuando las empleadoras se mantienen en las ramas económicas asociadas a los papeles tradicionales de género y que a lo largo de la historia se han estudiado tanto sus perfiles como las características de sus empresas, es un ámbito que requiere ser investigado desde diferentes enfoques para que a través de sus historias de vida y decisiones se puedan recuperar sus voces y reconocer las aportaciones que su papel tiene tanto en las organizaciones como en la sociedad,

de manera que a través de la realidad empírica se puedan construir teorías que expliquen los fenómenos que suceden en otras latitudes del mundo y que no solo se traten de ajustar a teorías que provienen de economías del primer mundo.

Referencias

- Antón, G. B. del P. & Peña, C. M. A. (2010). *Discriminación por género en el ámbito empresarial. Colección de Estudios 2009*. Consejo Nacional Para Prevenir la Discriminación (CONAPRED). México, D.F.
- Astorga, P. S. S. (2019). Mujeres emprendedoras. *Estudios Feministas*, 27(3), 1-13.
- Barrera, B. D. (2001). *Empresarias y Ejecutivas: Mujeres con poder*. Dalia Barrera Bassols. Colegio de México. México.
- Basave, J. & Hernandez, M. (2007) *Los estudios de empresarios y empresas. Una perspectiva internacional, México*. Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Autónoma Metropolitana, División Ciencias Sociales y Humanidades-Iztapalapa, Plaza y Valdés Editores.
- Baygan, G. (2000). *Improving Knowledge about Women's Entrepreneurship, Organization for Economic Cooperation and Development*, www.oecd. Org
- Beltrán Jaimes, L. D., Cardenete Flóres, M. A., Delgado López, M. D. C. & Núñez Rodríguez, G. (2016). Análisis estructural de la economía mexicana para el año 2008. *Ensayos. Revista de economía*, 35(1), 1-38.
- Cerda, C. A. (2008). *Diagnóstico sobre la situación de las empresarias*. Dirección General de Promoción y Enlace/Dirección de Desarrollo Sustentable, INMujeres. Recuperado el 12 de septiembre de 2010. Disponible en: <http://empresarias.inmujeres.gob.mx/docs/diagnostico.pdf>
- Cigarini, L. (2000). «El affidamento» (trad. del original italiano por María Milagros Rivera Garretas). En: *Mediar para reconocer otros mundos en este mundo*. Vol. 8 de la Colección Año 2468. La mediación en la sociedad de la información. Gil Gómez, Alicia y Dora Sales Salvador (eds.) Castellón: Fondo Social Europeo. Universidad Jaume I. Proyecto NOW-Isonomía, p. 29-37.
- Consejo Nacional de Población CONAPO. (2010). *Informe de Ejecución del Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo 1994-2009*. CONAPO.
- Correa Sánchez, A. L. (2017). *Plan de negocios para la creación de la cooperativa de ahorro y crédito de la mujer empresaria* (Master's thesis, Quito: Universidad de las Américas, 2017).
- Davidson, M. J. y Cooper, C. L. (1992). *Shattering the Glass Ceiling: The Woman Manager*. Paul Chapman Publishing. New York, USA.
- García, B. (2001). Reestructuración económica y feminización del mercado de trabajo en México. *Papeles de población*, 7(27), 45-61.
- García, B. (2009). Los mercados de trabajo urbanos de México a principios del siglo XXI. *Revista Mexicana de Sociología*. 71(01).5-46. Recuperado el 05 de septiembre de 2011. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-25032009000100001&script=sci_arttext

- García, B. & Oliveira, (2006). *Las familias en el México metropolitano: visiones femeninas y masculinas*. México: El Colegio de México.
- García, S. C. & Rendón, G. T. (2004). El empleo femenino en México y España: Un análisis comparativo de sus características actuales. *Revista de economía mundial*, (10), 23-57.
- Gil Gaytán, O. L. (2017). Asociación entre el perfil del empresario y el éxito en el emprendimiento internacional. *PAAKAT: revista de tecnología y sociedad*, 7(12).
- Guzmán Cuevas, J. y Rodríguez Gutiérrez, Ma. J. (2008). Comportamiento de las mujeres empresarias: una visión global. *Revista de Economía Mundial*. 381-392.
- Hernández, R. T. (2019). *Relaciones de poder de mujeres empresarias de la industria restaurantera*. Universidad de Guadalajara; México.
- INEGI – INMUJERES (2016). *Hombres y Mujeres en México*. México: INMUJERES. Disponible en: http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/MHM_2016.pdf
- Nadales-Rodríguez, D. (2018). La empresa y el empresario. Especial referencia a la empresa turística. *Organización y Gestión de Empresas*.
- Oficina Internacional del Trabajo (OIT). (2016). *Las mujeres en el trabajo Tendencias de 2016*, OIT: Ginebra.
- Pacheco, E. (2007). El mercado de trabajo en México. Cambios y continuidades. En Guadarrama, R. y Torres, J.L. (coordinadores). *Los significados del trabajo femenino en el mundo global*. Anthropos Editorial: México, D.F.
- Powell, G. N. (1991). *Women and men in management*. Sage: California.
- Quintero, A., Méndez, R. A. & Centeno, R. (2016). Una réplica al empresario innovador schumpeteriano. *Entornos*, 29(1), 97-110.
- Rendón, T. (2004). “El mercado laboral y la división intrafamiliar del trabajo”, En Marina A. Y Orlandina De O., *Imágenes de la familia en el cambio de siglo*, Ciudad de México: Instituto de Investigaciones Sociales-Universidad Nacional Autónoma de México.
- Rodríguez-Jiménez, M., Leiva, J. C. & Castrejón Mata, C. (2017). ¿Cómo son las mujeres que lideran PYMES? Un estudio aplicado en Costa Rica (What Are Female SMEs Leaders Like? Applied Study in Costa Rica). *Revista CEA*, 3(5).
- Salazar B. N. & Rivas T. E. (2004). La precariedad laboral y su incidencia en las políticas sociales de la v república: mirada especial a las misiones. *Visión Gerencial*. 1 (3). Enero - Junio, 2004. PP. 62-77.
- Segerman-Peck, L. M. (1991). Networking and mentoring. *A woman's guide*. Londres: Judy Piatkus Ltd.
- Serna, M. G. (2003). “Aquí no hay seguro contra crisis...” *Empresarias, empresas y hogares en dos zonas metropolitanas de México*. CIESAS. México, D.F
- Solís, P. (2017). *Discriminación estructural y desigualdad social*. CONAPRED: México.
- Teow, Y. J., Utkarshini, S., & Goel, S. (2018). *PwC women in work index: closing the gender pay gap. PwC: USA*.
- Valera, E. G. A., Romero, L. C. B., González, S. A. C. & Franquez, O. A. (2016). Mujeres Emprendedoras: Desafíos y Oportunidades. *EDUCATECONCIENCIA*, 12(13).

- Weeks, J. & Seiler, D. (2001). *Actividad Empresarial de la Mujer en América Latina. Una exploración del Conocimiento Actual*. Interamerican Development Bank. Recuperado el 9 de septiembre de 2010. Disponible en: http://www.cartierwomensinitiative.com/docs/WomenEntrepren_in_Lat_Am.pdf
- Zabludovsky, G. (1995). Presencia de las empresarias en México: diagnóstico comparativo regional y mundial. *Revista Mexicana de Sociología*, 57(4). 255-285.
- Zabludovsky, G. (1998). *Las mujeres empresarias en México, una fuerza económica emergente*. Estudio Financiado por IBM, México.
- Zabludovsky, G. (2001). Participación empresarial de las mujeres en México: tendencias en Todaro, R. Y Rodríguez R (eds.). *El género en la economía*, Centro de Estudios de la mujer, 32.97-110.
- Zabludovsky, G. (2015). Las mujeres en los ámbitos de poder económico y político de México. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 60(223), 61-94.

La calidad de vida y su relación con los factores psicosociales inmersos en la organización laboral

Leslie Guadalupe Rivera Rodríguez

Calidad de Vida Laboral.

La actividad laboral tiene una gran importancia en la vida de los seres humanos, debido a que una buena parte de los seres humanos desempeñamos una actividad laboral en un espacio de tiempo y físicamente dentro de la organización para la cual prestamos nuestros servicios. Por medio de esta actividad obtenemos el recurso económico necesario para satisfacer nuestras necesidades.

Como mencionan González et al. (2007):

(...) el concepto de CV no nace como tal, sino que surge de una evolución conceptual; entre las primeras acepciones que se encuentran relacionadas con él se destacan el nivel y las condiciones de vida, la felicidad y el bienestar, entre otros, los que han sido utilizados de manera intercambiable por diferentes autores a lo largo del tiempo. (p. 116)

Se tomarán distintas percepciones sobre el mismo, dando a conocer el concepto según la percepción de distintos autores, que a lo largo de la historia han estudiado al ser humano y su comportamiento.

Por ello al hablar sobre estos conceptos, como sinónimos de la CV, es un error, se deben considerar como el antecedente al que respecta al vinculado con el trabajo. Las personas determinan su percepción sobre el bienestar físico, psíquico, social y espiritual, dependiendo específicamente de las creencias, valores, el contexto cultural e histórico (Gonzalez et al., 2007).

Tomaremos el tema intentando vincularlo a una línea del tiempo, donde el lector comprenderá la maduración de este concepto, con respecto al contexto histórico por el cual se atravesaba, dado la naturaleza semántica del mismo.

En medida que la población ha ido avanzando en tecnología la calidad de vida ha ido disminuyendo por cuestiones inherentes al ser humano, el uso desmedido de los recursos y aspectos psicosociales como la constante competitividad, el apresuramiento, la deshumanización, han y continúan dejando estragos en la vida de los individuos.

A su vez (Chiavenato, 2017) define este concepto como:

(...) el grado en el que los miembros de la organización satisfacen sus necesidades en virtud de sus actividades en la organización. La CVL implica una constelación de factores, como satisfacción en el trabajo desempeñado, posibilidades de

futuro en la organización, reconocimiento por resultados, salario, prestaciones, relaciones humanas dentro del grupo y la organización, ambiente psicológico y físico dentro del trabajo, libertad para decidir, posibilidades de participar y otros puntos similares. (p. 289)

Con base en esta aseveración la CVL, se relaciona directamente con las percepciones del entorno laboral de cada uno de los trabajadores de la organización y sus efectos en la productividad organizacional.

En la actualidad ha crecido el interés en la investigación, el análisis y la ampliación de la Calidad de Vida en el contexto laboral. Diferentes conceptos como el paradigma de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, las enunciaciones que realizó McGregor acerca de la naturaleza del hombre, han servido de base para establecer la relación directa con la actividad remunerada, desde la postura de que el individuo logre la trascendencia, el desarrollo y el reconocimiento.

Alves et al. (2013) sostiene que:

(...) hablar de Calidad de Vida en Laboral, es hablar sobre la experiencia emocional que desarrollamos en una actividad productiva, es abordar los efectos de esta realidad sobre nuestro bienestar, al focalizar sus consecuencias en nuestra existencia y en los resultados de las organizaciones. (p. 146)

De forma general este concepto ha mantenido su esencia, para hablar de una serie de esfuerzos realizados por parte de la organización para la satisfacción y el bienestar del trabajador en la ejecución de sus actividades laborales.

“El equilibrio de las dimensiones personales-vida profesional y vida personal se ha constituido en una gran expectativa y deseo de las personas” (Alves et al., 2013, p. 3). Este equilibrio es un ejercicio constante y se define con base a las elecciones personales y a las expectativas profesionales, lo cual requiere diversos factores como son la voluntad, el tiempo y aprendizaje.

Otro concepto que unifica la calidad de vida en la organización es el bienestar laboral que se define como “el esfuerzo que se centra en programas sociales tendientes más a mejorar las condiciones morales y mentales del trabajador que a modificar las condiciones de trabajo” (Calderon et al., 2011, p.117).

El bienestar laboral data desde el siglo XIX, donde algunos especialistas en este tema se mostraron preocupados por satisfacer de alguna forma las condiciones de trabajo que en ese tiempo están ligados al surgimiento de la revolución industrial y este nuevo paradigma/conflicto en cuanto a que “como los industriales habían logrado riqueza y posición mediante el trabajo de otros. Estaban moralmente obligados a asumir sus responsabilidades, no solo frente a la economía, sino frente al bienestar individual y colectivo de sus empleados” (Barley & Kunda, 1992, p.34).

Posteriormente con el surgimiento de las relaciones humanas y la búsqueda de la eficiencia lleva a los empresarios al desarrollo de programas que trasciendan la moralidad, para ofrecer acciones de beneficencia y algunas prestaciones. Lo que beneficia directamente al trabajador e indirectamente a la empresa, pues generaban

ambientes mucho más agradables de trabajo lo cual favorecería al incremento en el desempeño laboral.

En la década de los 60's, este concepto de bienestar, comienza a ligarse directamente con la calidad de vida laboral y como comentan Kast y Rosenzweig (1999) "se debe el incremento acerca del interés con respecto a la naturaleza poco recompensante del trabajo y las evidencias de una decreciente satisfacción con el desempleo" (p.28). Se entiende como la transición entre el asistencialismo y la transgresión a ser parte inherente de la organización, la satisfacción de ciertas necesidades de los trabajadores para un desarrollo integral.

En los años 90's el concepto de CVL creció y se convirtió en un tema de interés para los investigadores desde el ámbito empresarial, en respuesta a el proceso de reestructuración del trabajo y los nuevos conceptos y formas de organización y percepción del individuo en el trabajo. Alves et al. (2013) "menciona la premisa de que un trabajador satisfecho y saludable es más productivo y feliz" (p.149). Debido a este interés comenzaron a surgir diversos instrumentos que permiten diagnosticar y evaluar las condiciones laborales a las cuales se encuentra expuesto un trabajador en la organización donde desarrolla sus habilidades profesionales y de forma directa repercute en su actuar en un medio externo a esta.

Distintos autores han desarrollado este tema, convirtiéndose en referencia con respecto a las investigaciones sobre la CVT, entre los que destacan Walton, Hackman y Oldham, William Westley, sostienen que:

Los aspectos relativos a la satisfacción del individuo con las condiciones ambientales y con el propio trabajo que realiza e indican como alternativas para obtener buenos índices de CVT la reestructuración de los cargos, la reorganización de los puestos de trabajo o la formación de equipos por la introducción de mayores niveles de participación en las decisiones. (Como se cito en Alves et al., 2013, p. 150)

Con base en la aseveración de Robbins las organizaciones tienen el compromiso de estimular mejores y distintas alternativas que impacten de forma positiva a los trabajadores dentro de las instalaciones

Un estudio nacional en Estados Unidos identificó doce dimensiones de la satisfacción: la organización del trabajo, las condiciones laborales, la comunicación, el rendimiento laboral y la revisión del rendimiento, los compañeros de trabajo, la supervisión, la administración de la empresa, los sueldos y salarios, las prestaciones, el desarrollo y la capacitación para la carrera, la satisfacción y el contenido del trabajo, el cambio y la imagen de la compañía (Robbins, 1994).

La CVL está vinculada indudablemente a la naturaleza del medio donde el trabajador se desenvuelve, según Newstrom (2007) "se refiere a la desfavorable o favorable para los individuos de un entorno de trabajo en su totalidad" (p. 316). Estos autores sostienen que el ambiente o medio laboral es crucial para formar en el trabajador una percepción buena o mala de la organización.

Las organizaciones se encuentran en constante reingeniería, cuyo objetivo principal es la de lograr un sano equilibrio entre las necesidades organizacionales y las necesidades individuales de sus trabajadores, de forma que su desempeño dentro de la misma sea eficiente y eficaz con respecto a las actividades designadas.

CVL según Walton.

Walton (1973) presenta su modelo de ocho factores, el cual está enfocado a abarcar todos los aspectos que afectan la CVL y considera los siguientes factores. Este autor tiene la visión del trabajo como la principal forma que tiene el individuo para ganarse la vida, su modelo se basa en la satisfacción laboral en algunos valores o ítems, ambientales y humanos, que abonan de forma directa al crecimiento tecnológico, productivo y económico de una sociedad.

Tabla 1. Factores determinantes de la CVL.

Categoría	Concepto
Compensación justa y adecuada.	Percepción de equidad interna y externa en el rango salarial.
Condiciones de seguridad y salud en el trabajo.	Donde se muestra la jornada laboral y los aspectos físicos y de seguridad ocupacional.
Empleo y desarrollo de la capacidad.	Espacio que se brinda al colaborador para desarrollo de habilidades.
Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad.	La empresa ofrece propuesta de crecimiento profesional dentro de la empresa y estabilidad laboral.
Integración social en la organización.	Busca romper el esquema de jerarquización.
Reglamentación.	Normas y leyes que la empresa ha implantado para todos los colaboradores.
Trabajo y espacio total de vida	Evalúa equilibrio entre vida laboral vs. vida personal.
Importancia social en la vida en el trabajo	Percepción que tiene el colaborador sobre el grado de responsabilidad que tiene al cumplir su trabajo y si este lo enorgullece.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Walton, 1973, p.297)

CVT según Hackman y Oldham.

Hackman & Oldham (1975), sostienen que la calidad de vida se basa en tres dimensiones: la tarea, los estados psicológicos críticos y los resultados personales y profesionales. “Estas tres dimensiones recibieron la denominación de modelo de las dimensiones básicas de la tarea” (p.54).

Tabla 2. Modelo de las dimensiones básicas de la tarea

Elementos de la Tarea	Estados Psicologicos críticos	Resultados personales y profesionales
Variedad de Habilidad (VH) Identidad de la Tarea (IT) Significado de la Tarea (ST)	Percepción de la Significación del Trabajo (PST)	Significación General del Trabajo (SG)
Interrelaciones (IR) Autonomía (AU)	Percepción de la propia responsabilidad por los resultados	Producción de Trabajo de Alta Calidad (PTC)
Feedback del propio trabajo (FT) Feedback Extrínseco (FE)	Conocimiento de los Recursos reales del Trabajo (CRT)	Ausentismo y Rotación bajas

Fuente: (Hackman y Oldham 1975, p.33)

Factores Psicosociales.

Los grandes cambios organizacionales y los procesos de globalización van dejando a su paso un gran avance en la tecnología, competitividad en las organizaciones, sin embargo, han dejado expuestos a los trabajadores los efectos de una constante actualización y competencia entre los pares. Este nuevo mercado laboral está demandando una mayor atención en el cuidado y bienestar en las organizaciones.

(...) Actualmente en la sociedad, el progreso de las organizaciones se localiza afectado por las condiciones del entorno que exige que se tengan en cuenta numerosos elementos que son difícilmente predecibles y cambiantes. Como son: la demanda de los clientes, la globalización de la economía, la innovación y el cambio tecnológico y la naturaleza de la competencia. (Mora et al., 2016, p.23)

El talento humano en las organizaciones es imprescindible, para continuar con este modelo económico global, por ello se debe reconocer los factores psicosociales como agentes que impactan la productividad organizacional. Para los empleadores resulta de suma importancia poder identificarlos, evaluarlos e implementar proyectos de mejora para poder controlar o mitigar efectos de los mismos.

Los humanos se desenvuelven en distintos ámbitos (familiar, laboral y personal) y en cada uno de ellos implica el desgaste de tiempo. A partir de la integración de cada uno de estos ámbitos o esferas y la interacción de estas, con respecto a la asimilación y conjugación de estas, es que el ser humano coexiste en la búsqueda del éxito en todos los ámbitos.

El concepto de factores psicosociales es reciente, se originó aproximadamente en el último cuarto del siglo XX. Una de las primeras referencias se encuentra en una publicación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en el año 1984 titulado: Los Factores Psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control. Este trabajo habla específicamente del grado de complejidad que implica la formulación

objetiva, pero define los efectos reales y de grandes consecuencias. Se definen como “complejos y difíciles de entender, dado que representan el conjunto de percepciones y experiencias del trabajador y abarcan muchos aspectos.

Las primeras listas de riesgos psicosociales son amplias y abarcan gran cantidad de aspectos: la sobre carga en el trabajo, la falta de control, de conflicto de autoridad, la desigualdad en el salario, la falta de seguridad en el trabajo, los problemas de las relaciones laborales y el trabajo por turnos. (Moreno, 2011, p. 7)

Los factores que inmersos en la organización generan una cohesión positiva, es decir generan ambientes cómodos y favorecedores para la salud y el bienestar de los individuos se les conoce como factores protectores psicosociales. Mientras que los que generan efectos negativos como la organización, que la perjudican directa o indirectamente, se les conoce como factores de riesgo psicosocial. En la actualidad se ha incrementado su nivel de intensidad y frecuencia en los trabajadores, por lo que se considera para esta investigación de suma importancia su diagnóstico, evaluación e intervención, con el objetivo de disminuir los posibles riesgos relacionados con las afectaciones a la salud y seguridad en los lugares de trabajo.

Los factores de riesgo psicosociales son los que propician en gran medida un bienestar o daño a la salud y tienen la capacidad de beneficiar el estado anímico y físico de los trabajadores, al igual que pueden desencadenar graves problemas de salud física y psicológica. Este tipo de factores, se pueden manifestar en padecimientos como estrés y desequilibrios emocionales, dado a las capacidades de cada uno de los individuos y su forma de enfrentar las condiciones que le rodean y responder a las actividades encomendadas.

Algunos ejemplos de estos factores de riesgo psicosociales son: la falta de control en el trabajo, la jornada laboral, el ritmo de trabajo, los constantes cambios en los horarios laborales, la mala comunicación organizacionales; en la última década de este siglo XXI, se reconocen las situaciones de violencia y agresión laboral, el acoso laboral y sexual, el estrés laboral crónico y el síndrome de burnout.

A partir de aquí se define el concepto de factores psicosociales, los factores organizacionales laborales se asocian y tienden a intercambiarse tal como expone la tercera edición de la Enciclopedia de la Seguridad y la Salud en el Trabajo. Debido a que estos dos factores, definen la importancia con la que cuentan los factores sociales en la forma de comportarse y directamente en la salud de los empleados, ya sea positiva o negativa.

Factores Psicosociales en el trabajo.

Los factores psicosociales se presentan como condiciones dentro del ambiente laboral y se relaciona con la organización del trabajo, el tipo de puesto, la realización de la tarea, e incluso con el entorno; que afectan al desarrollo del trabajo y a la salud de las personas trabajadoras (Gil-Monte, 2012).

Los factores psicosociales en el trabajo se derivan de las relaciones del trabajador con su medio ambiente, con la satisfacción en el trabajo, las condiciones de la organización, sus propias capacidades necesidades y expectativas, costumbres, cultura y las condiciones del medio externo al trabajo, lo que repercute de forma directa en el rendimiento laboral, la salud del trabajador y percepción de satisfacción del trabajo.

También los factores psicosociales generan dentro de la organización un impacto directo en el rendimiento de los trabajadores, es decir, pueden favorecer a la empresa y del mismo modo tienen la capacidad de perjudicar las actividades que se deben desempeñar debido a una baja productividad.

Estos mismos, se originan en la percepción que los individuos tengan acerca del entorno y la capacidad de cada uno de ellos para enfrentarse a estas condiciones con base a sus habilidades, conocimientos e inteligencia emocional y de adaptación a los factores externos que emana la organización lo que puede desencadenar una modificación en el modo de comportarse para su propio bienestar psicológico.

Medio ambiente físico de trabajo.

Los trabajadores mencionan frecuentemente que el ruido, el calor, el frío, las vibraciones y los agentes químicos, son las afectaciones que los trabajadores refieren como detonantes de estrés, que tiene serias repercusiones en la salud de los trabajadores, además de representar un grave riesgo para la misma organización y los índices de productividad.

La mano de obra agrícola y en las Pymes, en diversos lugares del mundo donde la carga de trabajo es muy fuerte, las condiciones de higiene y la exposición a sufrir riesgos por accidentes y enfermedades representa una amenaza para el trabajador.

Factores propios de la tarea.

La sobrecarga de trabajo tiene dos características que la diferencian, cuando el trabajo es demasiado para la cantidad de empleados (cuantitativa), o cuando la actividad misma es muy difícil (cualitativa). Varias categorías de trastornos del comportamiento y síntomas de disfunciones se atribuyen a una carga excesiva de trabajo (Cooper & Payne, 1988).

Organización del tiempo de trabajo.

La extensión de la jornada diaria de trabajo, semanal, mensual y anual estructura la forma de vida de los trabajadores. Con base a la duración de la jornada es que se organiza cada una de las aristas a las cuales se encuentra ligado por sus relaciones interpersonales, familiares y las necesidades de satisfacción personal.

El trabajo en el que se rolan los turnos laborales modifica las condiciones fisiológicas del individuo, su ritmo cardiaco, temperatura corporal, metabolismo, azúcar en la sangre, su capacidad de respuesta mental y la motivación con la que

enfrenta el trabajo. Los efectos de estas afectaciones se presentan en alteraciones del sueño, los hábitos alimenticios, las relaciones interpersonales familiares y sociales.

Cambios Tecnológicos.

La industrialización atrae una serie de problemas relacionados con la salud de los trabajadores. Uno de ellos son los trabajadores cuyo lugar natal es una región rural, quien tiene una serie de valores, creencias y costumbres propias y se muda a una región urbana, la problemática se enfrasca en la adaptación a las nuevas costumbres, al nuevo ambiente, creencias y formas de comportamiento. Los deseos de superación económica, personal, hacen que este se adapte de forma más precipitada a las nuevas condiciones, además de conocer, adaptarse y dominar, hasta cierto punto la tecnología.

Riesgos Psicosociales.

El objetivo es brindar conocimiento general, la definición, el contexto histórico del surgimiento del interés por estudiar los factores de riesgo psicosociales.

En la actualidad, un porcentaje significativo de las demandas profesionales que reciben los psicólogos, independientemente del área a la que se dediquen, son aquellas relacionadas con los factores de tipo psicosocial propios del lugar de trabajo; los que originan en los trabajadores que los padecen numerosos problemas en su salud, tanto a nivel físico como psíquico. (Gonzalez et al., 2012, p.75).

Actualmente los riesgos psicosociales han tomado un interés especial por parte de los investigadores, debido a la necesidad apremiante de poder identificar a tiempo los riesgos a los que los trabajadores se encuentran expuestos, puesto que los efectos que repercuten de forma negativa en la salud de los trabajadores han puesto en riesgo los servicios de salud y ha dejado evidencia de la cantidad de recursos que puede ser utilizado para el tratamiento de dichas enfermedades.

El Comité Mixto OIT-OMS sobre medicina del trabajo, novena reunión Ginebra, que se llevó a cabo en septiembre de 1984, planteó la definición sobre factores psicosociales:

Los factores de riesgo psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de las percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. (Comite mixto OIT-OMS, 1984, p. 253)

Los estudios se han basado principalmente en los factores psicosociales laborales negativos, o también llamados factores de riesgo psicosociales, sin embargo, estos factores pueden tener una injerencia positiva en la salud emocional y físico de los trabajadores, por lo tanto, tener una relación que favorece la productividad de estas.

Dentro del mundo laboral que se encuentra en constante cambio y es tan complejo su estudio. Un informe del año 2006 de la Conferencia Internacional del Trabajo identificó cuatro fuerzas y las definió como el principal motor de cambio en el mundo del trabajo, estas son:

- 1) El imperativo desarrollo,
- 2) Las transformaciones tecnológicas,
- 3) La intensa competencia en escala mundial y
- 4) La mayor orientación en función de los mercados y una función más reducida del Estado. (Gil-Monte, 2012).

Con base en lo anterior, el constante cambio, la globalización, competitividad y la tecnología se han convertido en los responsables de efectos perjudiciales en la salud física y mental de los trabajadores, que se deben adaptar constantemente a los distintos escenarios en el campo laboral, así como enfrentar con pocas herramientas a estos.

Los factores de riesgos psicosociales se originan por diferentes aspectos del ambiente y organización del trabajo. Cuando se producen, tienen una incidencia en la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos. La existencia de estos riesgos en el trabajo puede afectar, además de la salud de los trabajadores, al desempeño del trabajo (Comite mixto OIT-OMS, 1984).

El estrés y la violencia laboral son los riesgos laborales más comunes, según NIOSH, es un problema presente y frecuente en los trabajadores. Cerca de un tercio de los trabajadores perciben altos niveles de estrés y se asocian directamente a la búsqueda y atención en los servicios de salud públicos. Además, los períodos de incapacidad debido a esta causa, son regularmente más prolongados que los de las enfermedades o lesiones laborales.

La OIT, reporta que anualmente se registran cerca de 2 millones de muertes por accidentes o enfermedades laborales y 160 millones de personas sufren de padecimientos asociados al trabajo. Lo que impacta directamente en la economía del país, que equivale al 4% del PBI del mundo y este valor es impactantemente 20 veces mayor al de los recursos que se atribuyen a la prevención de los riesgos laborales.

Estas cifras son impactantes, debido al contraste que existe con respecto a las consecuencias leves y graves, así como la nula preocupación que existe por parte de las instituciones públicas y también del sector privado por buscar estrategias que prevengan, los factores de índole laboral, resultando en fuertes enfermedades e incluso incapacidades parciales y permanentes para los trabajadores expuestos a estos.

La OSHA, (Occupational Safety and Health Administration), como consecuencia de los importantes cambios en las organizaciones y los procesos de globalización, la exposición a estos riesgos se ha hecho más frecuente e intensa, haciendo conveniente y necesario su identificación, evaluación y control con el fin de evitar sus riesgos asociados, para la salud y la seguridad en el trabajo.

La OIT definió su postura con respecto a los factores psicosociales, debido a que son un problema que afecta a todos los profesionistas y trabajadores de todos los puestos, tanto en países desarrollados y países en vías de desarrollo, se reconoce la disminución de algunos riesgos, sin embargo han aumentado algunas enfermedades profesionales de tipo mental y de origen psicosocial, así como una nula actuación y toma de medidas preventivas o de control o mitigación.

Características de los Riesgos Psicosociales

El Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo define las siguientes características para los riesgos psicosociales.

- Se extiende en el espacio y en el tiempo. Esta característica la diferencia de los riesgos físicos laborales, puesto que este tipo se presenta dentro de las instalaciones del lugar de trabajo, sin embargo, los riesgos psicosociales se extienden más allá del espacio laboral, debido a la dificultad que el trabajador tiene para limitar la formación organizacional y/o las relaciones interpersonales y sus efectos.
- Son difíciles de medir. Existen diversos instrumentos que apoyan a medir en parámetros cuantitativos los efectos de los riesgos físicos como las vibraciones, ruido, iluminación, sin embargo, para los riesgos psicosociales no existe dicha tecnología, además que se basan en las percepciones personales de los trabajadores expuestos a un mismo ambiente o clima organizacional.
- Se intentan relacionar con otros riesgos. De forma general los riesgos psicosociales se manifiestan con algunos efectos físicos en los trabajadores, incluso pueden llegar a presentar desordenes o inestabilidades mentales.
- Escasa cobertura legal. Los riesgos físicos están normados con base a distintos esfuerzos que se han generado por parte de autoridades con el objetivo de prevenir efectos negativos en la salud de los trabajadores, sin embargo, actualmente pocos países han comenzado a considerar los riesgos psicosociales y sus efectos dañinos en la salud de los trabajadores. El reto actualmente se encuentra en lograr incentivar a las empresas para la identificación de dichos riesgos, así mismo en la actuación que abone a mitigar e incluso eliminarlos.
- Dificultad de Intervención. En el caso de los riesgos físicos, existen estrategias y técnicas ya definidas con las cuales se logra intervenir de forma positiva, disminuyendo los efectos negativos de estos, sin embargo, en el supuesto que dentro de la organización el clima laboral sea poco favorable, como consecuencia habrá un efecto perjudicial en la salud del trabajador, por ende en la productividad empresarial, por ello la necesidad de identificarlos, generar un análisis y lograr una actuación efectiva erradicando la problemática.

Debido a estas características que se enlistan arriba es que la identificación se vuelve tan compleja, puesto que primeramente los efectos mediante los cuales se manifiestan las posibles afectaciones tienen cualidades poco particulares, es decir, son ligadas o vinculadas a problemáticas con respecto a el medio donde el trabajador se desenvuelve, dejando siempre de lado su actividad laboral. También es común que se considere a un trabajador que presenta alteraciones psicósomáticas, con respecto a sus demás compañeros con adjetivos que en la mayoría de los casos demeritan su apreciación y percepción, así como la forma o el mecanismo que su cuerpo lleva a cabo para su protección o manifestación de las afecciones.

La Fundación para la Mejora de las Condiciones de Vida de la Unión Europea, aplica cada 5 años desde el año de 1991 y ha ido presentando cambios en el formulario. En sus primeras aplicaciones incluía aspectos psicosociales como el entretenimiento y el apoyo social, a partir del año 1996 se agregaron los aspectos organizacionales y se continuó con el análisis del ambiente social y a partir del año 2000, además de los aspectos anteriores se agregan contenidos que referencian a la violencia. Al menos en Europa, ha surgido una especial atención a los factores de riesgo psicosociales en los ambientes laborales y también de tipo social, familiar y personal, lo que abona en gran medida a mejorar no solo las condiciones laborales sino también complementarlo con el ambiente social del trabajador.

Conclusiones

La evolución que ha tenido el concepto de CVL, se puede concluir que este responde enteramente al carácter subjetivo y multidimensional debido a la percepción que se tiene con respecto al trabajo, como satisfactor de un amplio abanico de necesidades personales, familiares y sociales, determinados por la economía y la salud.

La Calidad de vida es el conjunto de percepciones subjetivas con respecto al trabajo, que brinda y satisface las necesidades básicas y de realización personal. La satisfacción de estas necesidades responde al contexto, valores y condiciones de vida de cada individuo.

A lo largo del documento también se dio a conocer el concepto de los factores psicosociales y con base a los diferentes autores revisados, definiremos como los aspectos en el medio externo e interno del individuo que tiene la capacidad de brindar estabilidad emocional, así como desencadenar serias repercusiones en la salud física y psicológica.

La calidad de vida, los factores psicosociales y los factores de riesgo psicosociales, son conceptos que convergen en un mismo sentido, tienen su origen en la percepción de los individuos. En el ambiente laboral ambos pueden favorecer la productividad, elevar los niveles de competitividad organizacional, aumentar el compromiso y la capacidad de respuesta de los trabajadores.

Así mismo, los efectos de la exposición a un ambiente de trabajo de ciertas características pueden manifestarse de forma negativa, en ocasiones también es posible que estas condiciones generen serias repercusiones a la salud física, social, emocional y psicológica de los trabajadores.

Referencias

- Alves , D., Cirera , O. & Giuliani, C. (2013). Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. 145-163.
- Barley, S. & Kunda, G. (1992). Estructura del diseño VS. Lealtad y sentimiento: oleadas de ideologías racionales y normativas de control en el discurso gerencia. . 135-192.
- Calderon, G., Murillo, S. & Torres, K. (2011). Cultura organizacional y bienestar laboral. 1-19.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de los recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Comite mixto OIT-OMS. (1984). *Factores psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencias y prevención*. Ginebra.
- Cooper, C. & Payne, R. (1988). *Causes, coping and consequences of stress at work*. USA.
- Gil-Monte, P. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Rev. Perú med exp*, 4-9.
- Gonzalez , D., Giachero, S., & Delgado , S. (2012). *Riesgos psicosociales en el lugar de trabajo: aproximación teórica y marco legal en Uruguay*. Uruguay: Prensa médica latinoamericana.
- Gonzalez Baltazar, R., Hidalgo Santacruz, G. & Salazar Estrada, J. (2007). Calidad de vida en el trabajo: un término de moda con problemas de conceptualización. *Redalyc*, 115-123.
- Hackman, R. & Oldham, J. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of applied psychology*, 159-170.
- Kast, F. & Rosenzweig, J. (1999). *Administración en las organizaciones: enfoques de sistemas y de contingencias*. México: McGraw Hill.
- Mora, S., Gomez , J. & Orozco, L. (2016). Factores psicosociales que influyen en el comportamiento laboral de acuerdo con los procesos de gestión administrativa y del talento humano que presentan los empleados de la empresa Distraves de Cúcuta. *Mundofesc*, 23-26.
- Moreno, B. (2011). Factores y riesgos psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Scielo*, 1-16.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What is it? *Sloan Review*, 11-21.

La Administración del talento humano en las organizaciones

Cecilia Irma Magaña Jáuregui

Pilar Jericó reconocida como una de las Top Mujeres líderes en España como experta en el análisis del talento humano y su impacto en las organizaciones, menciona en la presentación de su nuevo libro, *La nueva gestión del talento humano construyendo compromiso*, que la presión competitiva no cambia, es constante y para hacer frente a estos cambios, se involucra invariablemente el talento dentro de las empresas convirtiéndolo en un activo estratégico. Afirma que un aspecto favorable que las empresas deberán considerar es la interiorización de la importancia de tener en sus grupos de trabajo los mejores profesionales y fundamentalmente que construyan un compromiso con ellos.

Las personas y su talento son componentes esenciales dentro de una empresa, ya que, sin la presencia y trabajo de éstas, cualquier organización no existiría. De igual manera, una empresa, se convierte en parte fundamental en la vida de las personas, transformando su lugar de trabajo en su sentido de vida, sostén económico y desarrollo personal, la simbiosis y dinámica de unión entre estos dos componentes lograra objetivos para ambas partes.

Por otro lado, el desarrollo de las empresas se orienta a la búsqueda de su progreso y evolución tratando de consolidarse en una posición establecida y está, forma parte del crecimiento y cultura empresarial.

Cabe hacer notar que el recurso humano, uno de los procesos que involucra la administración de una organización, posee talentos que pueden ser una valiosa contribución en beneficio del cumplimiento y logro de metas.

José Luis Sandoval Duque, asevera que para un adecuado proceso de ajuste por parte de las organizaciones y se logren cambios certeros, es importante considerar las actitudes y el impacto que las personas enfrenten y esto sin duda no podrá lograrse si la gestión de su talento se desconoce o descuida.

Ahora bien, la gestión del talento humano Chiavenato 2004 la describe como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas”, incluidos reclutamiento, selección capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (como se citó en Espín et al., 2018), de acuerdo con esta idea, la gestión es una función fundamental en las empresas y enfocada al aprovechamiento del talento de las personas, que serán pieza clave para las actividades internas de las organizaciones.

Por otro lado, la Gestión, al ser la acción fundamental para que una organización sea activa, será el procedimiento por el que la capacidad, aptitudes y habilidades de sus integrantes se conviertan en el capital intangible de la organización y la adecuada administración de la riqueza de su conocimiento se convertirá en un ejercicio clave.

Algunos aspectos importantes que una organización debe contemplar para aprovechar el talento de sus empleados, será la adaptación de diversas técnicas de motivación, las condiciones de trabajo, la formación y capacitación, el reconocimiento, así como una participación activa dentro de la misma. Es por ello, que cualquier organización debe implementar técnicas y estrategias para lograr que sus trabajadores en todos los niveles se sientan motivados y comprometidos con la empresa, fomentando el sentido de pertenencia a su lugar de trabajo e inducirlo a que desarrolle sus capacidades, inteligencia y conocimiento.

Entonces, la Gestión del Talento Humano en una organización, debe enfocarse como prioridad en el apoyo al desarrollo profesional y personal de sus colaboradores ya que sus capacidades y experiencia contribuirán al éxito de la organización.

Administración.

Con respecto a precisar el concepto de la administración, debe tenerse presente que es un proceso que involucra la planeación, organización, dirección y control de recursos y actividades, esto, con el propósito de lograr los objetivos y metas que la organización se atribuya de forma eficiente y eficaz.

Sin embargo, tratar de acotar el concepto de la Administración en breves ideas, resultaría un inadmisibles ya que su función es esencialmente dirigir a otros en una dirección. Reyes (2004) afirma en un análisis de propuestas de diversos autores, que la Administración es; “la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros, u obtener resultados a través de otros” (p. 245).

En este sentido, se considera que el ser humano para cubrir sus necesidades tanto personales como sociales, requiere de realizar diversas funciones ya sea de manera individual o bien uniéndose con otros, ya que sería arduo que algunas funciones las realice solo, surgiendo entonces la división de las tareas o del trabajo, es decir, las actividades deben ser desarrolladas y distribuidas de acuerdo con una planeación de las sociedades para su desarrollo y para la obtención de resultados de los individuos y el crecimiento de su colectividad.

Reyes (2004) afirma como fundamental dentro de una organización el principio de participación, asegurando que

Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo (...) La elaboración en grupo, asegura un resultado más objetivamente eficiente, puesto que varios colaboran en formarlo con puntos de vista distintos y complementarios haciendo entonces la gestión e identificación de sus habilidades y talentos una función primordial de quien gestionará sus capacidades. (p. 248)

La administración se encuentra invariablemente unida a otras disciplinas, en el sector público y privado, política, ciencias sociales, derecho, psicología, disciplinas económicas, la moral y en el tema que nos interesa en el presente escrito, de las cosas y de las personas y su talento.

El talento humano.

Retomando la definición del concepto de la gestión del talento humano, es importante mencionar que este factor se encuentra relacionado con algunos planteamientos de Schultz (1961) que permiten clarificar aspectos imprescindibles para una adecuada gestión del talento y el desarrollo de las personas, esto son; la flexibilidad y la especificidad del conocimiento e innovación, son elementos que generarán las circunstancias adecuadas para que el talento de las personas que pertenecen a una organización contribuyan en el logro de los propósitos de la empresa u organización (como se citó en Mejía-Gildardo, 2013).

Así mismo, los autores mencionan que “El talento humano es una herramienta productiva más importante que tienen las empresas dentro del mundo económicamente globalizado” (Mejía-Gildardo, 2013, p. 5). Entonces, podemos advertir que el talento de las personas se puede considerar un instrumento rentable, ya que éste es considerado como una serie de cualidades innatas o desarrolladas particulares de cada individuo sus habilidades, capacidades y destrezas deben ser apreciadas por las organizaciones como características que pueden ser empleadas e incrementadas en su lugar de trabajo.

Otra idea sobre el tema y que es importante considerar, es el que nos ofrece el estudioso de la gestión empresarial Peter Drucker, considerado el padre de la administración moderna, quien propone al respecto del Talento Humano y de manera particular en los colaboradores de una empresa que “es importante conocer las fortalezas de los individuos y repotenciar estas cualidades en forma continua; esto es lo que se necesita hacer con la gente para lograr su pleno desarrollo” (Puell, 2009 p.51).

Peter Drucker (como se citó en Sáez, 1999), a mediados de los años 50, reconoció la importancia de los trabajadores en una empresa, destacando que éstas, son comunidades humanas y quienes laboran en ellas, “son activos esenciales que había que respetar” (p.2).

En los años 70 Drucker formula el concepto de Trabajador del Conocimiento, afirmando que la principal aportación de estos es justamente su talento, ya que las personas laboran y se desarrollan en su espacio de trabajo contribuyendo en las organizaciones con su conocimiento, habilidades, capacidades y experiencia, cualidades que las fortalecen y robustecen (como se citó en Sáez, 1999).

Las empresas actuales han observado que el capital que se invierte, así como la tecnología, no son suficientes para la sobrevivencia en un mundo globalizado y competitivo, ahora, han volcado sus esfuerzos e invertir en la educación, desarrollo, capacidades y competencias de su recurso humano. Las organizaciones entonces han abordado el talento de las personas; Mejía-Gildardo (2013) afirman que “desde una perspectiva acorde con la realidad del entorno competitivo (...) el talento humano es una de las herramientas productivas más importantes que tienen las empresas dentro del mundo económicamente globalizado” (p.13).

Un componente fundamental que una organización debe tomar en cuenta para incentivar al recurso humano es el tipo de motivación que éstos tengan así como el que se brinde a los empleados para ofrecer sentido de pertenencia a la empresa, Villanueva (2010), señala que la motivación “es considerada como un medio para obtener cosas” (p. 106) y en ocasiones, el trabajo no siempre logra ser un buen motivador para el trabajador, el autor, hace notar que una conducta puede estar motivada por diferentes razones; dinero, seguridad, aprendizaje, búsqueda de independencia, interés por alcanzar una posición social, desarrollo profesional, crecimiento personal, gusto por el trabajo que ejecuta, lograr prestigio y reconocimiento, establecer alianzas, etc.

Otra condición imprescindible de considerar es lo que se refiere a la calidad del servicio, unido a las cualidades de su personal y su talento, Mejía-Gildardo (2013) subrayan que ésta, radica en “la posibilidad de sostener el talento humano en una línea temporal prolongada”, (p.6), es decir, que las organizaciones, logren integrar las capacidades de sus empleados por medio de diversos factores como el funcionamiento de grupos autónomos, una organización de redes en contraste con la piramidal, una mayor colaboración, confianza, trabajo en equipo y el desarrollo de talentos, buscando fomentar la maximización de su desempeño y el establecimiento de buenas relaciones laborales.

Las actividades anteriores no solo deben incrementar y fortalecer el aspecto emocional y motivacional de los empleados, sino que deben verse reflejadas en un aumento de la productividad y fundamentalmente en la calidad del servicio y por ende, en la satisfacción de sus clientes internos y externos.

Otro punto importante para desarrollar el talento por parte de las empresas es considerar la adaptación de estrategias y condiciones que la organización ponga en marcha de manera interna, esto, con el propósito de impulsar a los trabajadores a que incrementen sus conocimientos y conducta en beneficio de su lugar de trabajo, así como a nivel personal.

Gestión del Talento

Gallardo-Gallardo (2012), comparte hallazgos interesantes respecto a la importancia del Talento Humano y su relación con el rol Departamento de Recursos Humanos y las dificultades que éste enfrenta respecto a la clarificación del concepto, mencionando que “el talento es entendido como una mezcla de competencias y compromisos que las personas demuestran mediante un desempeño excepcional” (p. 126).

En este sentido y realizando un ejercicio de unión entre una adecuada gestión del talento y el éxito de una organización, el Centro Nacional de Evaluación de la Calidad de la Asociación Española para la Calidad, asegura que la gestión del talento debe ser un aspecto que debe ser cuidado de manera especial por gerentes, directores generales y los responsables de recursos humanos, ya que su gestión determinará la calidad en la que competirá en un mercado competitivo y globalizado.

Este Centro, presenta el desarrollo de la gestión del talento en fases continuas y con la conciencia de su complejidad. Las fases que intervienen en el proceso son; Reclutamiento y selección, Evaluación del desempeño, Desarrollo de personas y Retención del Talento.

Exploraremos brevemente lo que comprende cada una de las fases del proceso de la Gestión del talento:

- Reclutamiento y selección: Atiende las actividades que cubran las necesidades del personal y lo que requerirá para realizar su trabajo. Este proceso se realiza por el área de recursos humanos, aunque aún no se enfoca en la importancia de una buena gestión del talento de las personas.
- Evaluación del desempeño: Esta fase se orienta en medir el grado de cumplimiento de los objetivos por parte de los empleados y el valor que dan a la empresa, sin embargo, se deja de lado la identificación de su potencial y la medición de su talento.
- Desarrollo de personas: Esta iniciativa ha cobrado importancia dentro de las organizaciones, ya que se realizan esfuerzos para ofrecer desarrollo profesional a sus empleados y favorecer su movilidad interna dentro de su área o entre departamentos, esto, con el propósito de una mejora en la gestión del talento.
- Retención del talento: El propósito de esta fase, es la búsqueda de estrategias como políticas salariales favorables dirigida a generar compromiso y motivación en el empleado.

Desafortunadamente, muchas empresas no desarrollan adecuadamente las fases ya que únicamente se atienden algunas de ellas y no se desarrolla el proceso completo.

El Centro Nacional de la Evaluación de la Calidad, menciona la Gestión del talento como un componente que determina la diferencia entre la competencia del mercado actual. De igual manera menciona el éxito de algunas empresas por la atención a tres puntos fundamentales; Dedicar tiempo y esfuerzo en conocer las tendencias de su mercado, así como estar al tanto y atender su propia organización; Conciben la gestión del talento como parte importante y aplican el proceso en todas sus fases y finalmente, integran a todos sus colaboradores.

Recomendaciones para gestionar de manera adecuada el talento.

- Definir la mejor estrategia para la gestión del talento basado en la función estratégica de la empresa y su cultura organizacional.
- Pensar en las necesidades de la organización, actuar e incluir al colaborador.
- Contar con una línea directiva y estrategias para desarrollar procesos de gestión del talento, relacionado con el proyecto del negocio.
- Fomentar la comunicación y coordinación entre los departamentos.
- Desarrollar indicadores que midan la relación entre el talento y la creación del valor en la empresa con el propósito de evaluar el proceso y conocer el impacto, efectividad y eficiencia obtenida.

Organizaciones que promueven el talento humano.

Acorde con el apartado anterior, se presentan algunas organizaciones que han aplicado el proceso de Gestión del Talento en sus colaboradores.

La OCCMundial concede desde 2012 un premio a las organizaciones que contribuyen en la atracción, retención y desarrollo del capital humano, esto se realiza de acuerdo con las estrategias de negocios y con la finalidad de aportar un beneficio a su rentabilidad.

Para el año 2018, este organismo, en su edición del Premio Innovación Capital Humano y para festejar su 20 aniversario, decidió reconocer a 10 empresas en México, que destacaron en el manejo del talento humano de sus trabajadores, reconociendo las mejores y más innovadoras prácticas en el campo de la gestión del capital humano en México. La convocatoria se dirigió a las empresas u organizaciones con domicilio fiscal en México y que como requisito contaran en el sector industrial más de 251 colaboradores y en los sectores comercial y de servicio más de 10 empleados (OCCMundial, 2018).

50 empresas dieron respuesta a la convocatoria de este premio que se lanzó con 11 categorías: Reclutamiento y selección de personal, condiciones físicas, compensaciones, desarrollo organizacional, talento y desempeño, reconocimiento, capacitación, liderazgo, comunicación, compromiso social sustentable, filosofía y códigos.

Las prácticas en la que las empresas se pudieron inscribir fueron el área de la Cultura y el Clima Organizacional.

Las 10 empresas galardonadas en abril del 2018 con el Premio Innovación Capital Humano fueron: COPACHISA Constructora, GRAND PALLADIUM Hotel & Resorts, Grupo Brisas, Cristal Joyas, Estée Lauder Companies, OfficeMax, SSL Digital, Volkswagen Group Academy Mexico, Volkswagen, WEG México.

Hay que destacar que las prácticas y estrategias por las que las empresas COPACHISA Constructora, GRAND PALLADIUM Hotel & Resorts, el Grupo Brisas así como SSL Digital, fueron reconocidas por sus acciones en capacitación y reconocimiento a sus empleados incentivando acciones que fomentaban la colaboración y el sentido de pertenencia, mejorando su comunicación y la gestión del conocimiento, de manera particular cabe destacar que en las prácticas de comunicación las acciones se dirigen a una constante y mejor contacto con sus empleados recordándoles que son el activo más importante de la empresa. De igual manera, los hacen partícipes de diferentes cursos de capacitación, diplomados, compensaciones, retroalimentación de clima laboral, etc.

Así mismo, la empresa Cristal Joyas se destacó por su plan de capacitación con una plataforma de aprendizaje llamada “Brigada Brillante” que elaboró un plan de carrera para potenciar el talento de sus colaboradores y definir cuadros de remplazo para las diferentes áreas de ventas.

Estée Lauder Companies, involucro a sus trabajadores en programas relacionados con programas de Compromiso Social Sustentable, en donde participaban en campañas de concientización en la importancia de lucha contra el cáncer de mama,

donativos, etc., con el propósito de generar un sentido de orgullo y pertenencia a la empresa.

A la empresa Office Max, se le reconocieron sus acciones en el establecimiento de lineamientos que contribuyen a la alienación de competencias de los colaboradores de nuevo ingreso, así como la identificación de valores, características de la personalidad, experiencias, comportamientos para potenciar el aprendizaje y desarrollo de los colaboradores, proporcionado coaching grupal e individual para fortalecer las habilidades de liderazgo de sus empleados para dirigir equipos de trabajo.

Es importante destacar que la empresa Volkswagen Group Academy Mexico, obtuvo el reconocimiento Premio Innovación Capital Humano OCCMundial, participando en 10 de las 11 categorías convocadas, debido a que la organización, realiza prácticas en varias categorías de las convocatorias dedicadas al desarrollo profesional, así como al crecimiento constante y actualizado, apoyando en la detección de las habilidades de sus empleados para mejorar la calidad de servicio.

De igual manera Volkswagen, fue ganadora por sus procesos específicos de búsqueda de talento, con el propósito de atraer a los candidatos mejor calificados y que fueran acordes a los perfiles de la organización, desarrollando Plan para entrenamiento especialista en reclutamiento y selección, en donde se cuenta con talleres de entrevista por competencias, de pruebas psicométricas, de observadores y sesión de lecciones aprendidas, así como practicas exitosas de Reclutamiento y selección.

Finalmente, la empresa de origen brasileño con presencia en México, WEG México, pone en práctica el compromiso social sustentable con programas que promueven la salud física de sus colaboradores, y el compromiso con el medio ambiente mediante acciones precisas como programas de reforestación y una carrera en pro de salud, así mismo, cuenta con un programa que lucha por las adicciones.

¿Cómo influye la gestión del talento humano en el desarrollo de las empresas?

Sin duda, las empresas han tenido que realizar cambios fundamentales en sus formas de operar y una de las estructuras para que éstas logren desarrollarse, es su personal y la forma de gestionar sus capacidades.

En relación con los beneficios de la gestión del talento humano en las empresas, el portal *EmprendePyme.net*, destaca que “la gestión del talento aporta un valor importante en las organizaciones y empresas al maximizar el rendimiento de los integrantes del equipo. Dado que al aumentar sus capacidades y aptitudes se esforzarán al máximo” (*Emprende Pyme.net*, 2019).

Por lo que se refiere a los beneficios que una empresa puede lograr con una adecuada gestión del talento de su personal, este mismo portal, puntualiza 5 aspectos importantes para que una organización obtenga beneficios debido a la práctica adecuada en la gestión del talento de sus empleados; La elección de la persona correcta identificando sus competencias y habilidades; Mantener el talento

aplicando estrategias de formación de su personal y formas de retenerlo para evitar su fuga; Elegir a los mejores, favoreciendo y acrecentando sus competencias y habilidades por medio de programas de capacitación y evaluaciones alineando su perfil con los propósitos de la empresa para generar compromiso entre el empleado y la organización; Entender las necesidades de los trabajadores conociendo sus inquietudes y motivaciones con el propósito de poner en práctica acciones para mejorar el clima laboral y el espíritu de cooperación y liderazgo, y por último; Evaluar el esfuerzo tomando en cuenta las propuestas de los empleados con el propósito de conocer sus opiniones y sus capacidades con la intención de mejorar el clima laboral.

La revista Forbes, en su portada de agosto 1, 2019 intitulada La transformación que urge a las áreas de recursos humanos, subraya la necesidad que se presenta actualmente en el área de la gestión o dirección del personal de las empresas, esto, en relación a la necesidad de agregar valor a través de la gestión de la cadena de valor del talento de su personal (Rodrigo, 2019).

Por lo que se refiere a la capacidad del equipo para apoyar el cambio en las organizaciones, este mismo artículo menciona de manera particular la importancia del director de Recursos Humanos en cuanto a su capacidad de interpretar las diferentes estrategias tanto financieras, comerciales y operativas trasladando en la importancia de las habilidades, competencias y talentos del personal.

Un dato interesante que menciona el autor es la preocupación por enfocar la rotación de los empleados de manera interna, es decir, identificar a los empleados de alto potencial o desempeño después del primer año; Rodrigo (2019) afirma que:

Esto permite establecer cambios a lo largo de la cadena de valor de la gestión de talento, desde cómo y a quién contratamos, hasta los mecanismos que utilizamos para el desarrollo del talento o la identificación de aquellos colaboradores que no cumplen con los estándares que se esperan. (p. 34)

En resumen, las diferentes estrategias que una empresa u organización implementen por medio de su departamento de recursos humanos para captar y gestionar el talento de su personal en los puntos antes mencionados se verán reflejado en un mayor compromiso, lealtad y motivación en beneficio de la organización.

A modo de conclusión

Recapitulando, las capacidades, habilidades, competencias y conocimientos que un empleado tenga para el desarrollo de sus actividades dentro de una empresa, será el valor inmaterial que aporte a una organización, ésta, deberá implantar prácticas para que estas cualidades sean desarrolladas a favor de ellos mismos y de la empresa. El propósito de una buena gestión de los talentos del recurso humano por parte de las organizaciones es incrementar las posibilidades de desarrollo y progreso. Algunos factores que se mencionaron en este escrito como fundamentales a considerar en el momento de ofrecer un puesto en el proceso de reclutamiento, es la selección de los

miembros adecuados, la capacitación que se ofrecerá, los programas de recompensas y la evaluación del desempeño.

Un elemento adicional que se debe considerar para la gestión del talento humano es tomar en cuenta las capacidades que el personal que la compone posee y su atinada gestión, motivará y hará productivo al personal, lo que llevará a la empresa a alcanzar un reconocimiento y liderazgo en el mercado en todos los ámbitos en que ésta influye y le impacta socialmente.

Las organizaciones se encuentran compuestas por una estructura de seres humanos con comportamientos y actitudes distintos y que influyen en su interacción y logro de correctas relaciones interpersonales, mismas que se consideran como necesarias para generar un buen clima laboral dentro de la organización (Álvarez et al., 2005 como se citó en Moreno & Pérez, 2018).

La calidad de vida de las personas se facilita a través de las relaciones interpersonales, es mediante éstas que hay mayor productividad, logro de objetivos, etc., de esta forma se logra talento humano feliz y por lo tanto la complacencia o felicidad, se convierte en un elemento estratégico que será pertinente en un futuro inmediato contemplarla en el trabajo, como un elemento fundamental de la gestión del personal. Al ser una experiencia interna positiva, organizacionalmente incluirá: satisfacción en el trabajo, el involucramiento en sus funciones a desempeñar y en la organización global.

Ante estos escenarios de gestión del talento humano, es posible concluir que es bajo un esquema de clima laboral positivo, feliz, funcional, de amplia aceptación organizacionalmente hablando, donde cuyas políticas, procedimientos, prácticas empresariales (formales o informales), son percibidas de esa forma, permitirá que las personas aprecien las características de su trabajo, rol que desempeñan, características del supervisor o jefe, trabajo en equipo y atributos propios de la organización como su estructura, ubicación, etc.

Los seres humanos son necesarios, diversos y complicados, “los más importantes de las organizaciones”, sin embargo, la realidad laboral muestra lo opuesto. Dadas sus características y contexto laboral real, es que se hace necesario replantear una Gestión del talento humano: contextualizado, definido y con las consideraciones que lo que se está administrando son personas no objetos materiales inanimados. Es así, que Las organizaciones deben crear políticas que integren el valor de su personal, sus talentos, conocimientos y habilidades.

Referencias

- Emprende Pyme.net. (27 de junio de 2019). Emprende Pyme.net. Obtenido de Beneficios de la gestión del talento en las empresas: <https://www.emprendepyme.net/beneficios-de-la-gestion-del-talento-en-las-empresas.html>
- Espín Oleas, M. E., Zula Cujano, J. A., Espín Moya, E. R. & Carrión Erazo, L. E. (13 de 07 de 2018). Gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los servidores públicos. Obtenido de Gestión del talento humano orientado al alto

desempeño de los servidores públicos: <http://www.eumed.net/rev/cccss/2015/03/talento-humano.html>

- Gallardo-Gallardo, E. & C. F. d. C. (2012). Gestión del talento en la empresa española. Rol del departamento de recursos humanos (Vol. 17). (U. d. Venezuela, Ed.) Maracaibo, Venezuela: Revista Venezolana de Gerencia. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29023348003>
- Mejía-Gildardo, A. B. C. S. (enero-abril de 2013). Sistema de Información Científica Redalyc. Obtenido de Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal: <http://www.redalyc.org/articulo.oa>
- Moreno, S. I. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la Universidad Tecnológica de Chocó Diego Luis Córdoba. *Revista CES Derecho*, 9(1), 13-33.
- OCCMundial. (13 de abril de 2018). OCCMundial. Obtenido de Las 10 empresas con mejores prácticas en RRHH (2018): <https://www.occ.com.mx/blog/17947-2/>
- Puell, P. J. (Vol. 12, No. 24, Lima, Perú 2009). La Filosofía de la Administración de Peter Drucker. Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de la Fac. de Ciencias Administrativas UNMSM, 51.
- Reyes, A. (2004). Administración Moderna. México: Limusa, Editores.
- Rodrigo, G. S. (1 de agosto de 2019). <https://www.forbes.com.mx/la-transformacion-que-urge-a-las-areas-de-recursos-humanos/>.
- Sáez, F. (1999). Facile Things. Obtenido de Productividad y GTD, Peter Ducker, sobre la Gestión Personal: <https://facilethings.com/blog/es/peter-drucker-self-management>
- Villanueva, V. A. (2010). De los recursos humanos al capital humano. En V. A. Villanueva, De los recursos humanos al capital humano (pág. 106). México, D.F.: Trillas.

TERCERA PARTE

Gestión Pública Estratégica

Desarrollo organizacional en los órganos garantes en México en materia de Transparencia, Derecho a la Información y Protección de Datos Personales: la publicación del manual de organización

Rigoberto Silva Robles

Derivado de un estudio del Consejo para la Transparencia de Chile y el entonces Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI), hoy Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) en México, se obtienen las siguientes conclusiones generales con respecto a la importancia del desarrollo organizacional que merecen ser retomadas y reflexionadas. El papel de los órganos garantes está íntimamente ligado a la forma en la madurez organizacional y de ello depende en buena medida el cumplimiento de sus obligaciones normativas. Sin embargo, es más común encontrar estudios que versen sobre el cumplimiento de la ley de sujetos obligados (en la materia), que de la forma en la que se gestiona la información. Tiene sentido. Es de todos conocido que la eficiencia y eficacia y la literatura con respecto al desarrollo organizacional tiene una base más bien empresarial, o de negocios. Las instituciones públicas tienen mucho que aprender en este campo.

Es así que en este texto se toma como objeto de estudio a los órganos garantes a partir de las conclusiones de aquella colaboración antes referida, particularmente sobre la existencia (y su publicación) de un elemento básico para la planeación: la existencia de un manual de organización. La paradoja entonces consiste en que eventualmente ese documento debería de existir y adicionalmente, debería estar actualizado: ¿existe?

Introducción

La preocupación por la eficiencia (y eficacia) del sector público no es nueva, desde luego. Es posible pensar, por ejemplo, que la gran importancia del registro de información tienen su origen, inclusive, en épocas previas a la invención de la escritura (Hidalgo, 2016). La Estadística en su forma prehistórica, desde entonces, permitía aún con todos los evidentes límites organizar mejor a una comunidad. La idea de organización existe desde entonces, y ahora ha tomado múltiples formas, sentido y propósitos, motivada acaso por una pregunta tácita, explícita, o inclusive, inadvertida, como la siguiente: ¿cómo es posible aprovechar mejor los recursos y obtener mejores resultados? Más allá de la orientación política derivada de cualquier elemento deontológico, la idea es obtener mejores resultados. La pregunta persiste: ¿cómo?

En la época actual y permítase aquí el gran salto, la pregunta se mantiene y ha obtenido múltiples respuestas, desde distintos campos, muchas veces interdisciplinariamente. En términos de ciencia política, podríamos identificarla a través de la idea de política pública, que se refieren, sintéticamente, a “lo público y sus problemas” (Dewey en Parsons, 2007, p. 31). Parsons, en su multicitada obra, rescata de manera introductoria las siguientes definiciones de políticas públicas: “se refieren a la forma en que se definen y construyen cuestiones y problemas y a la forma en que llegan a la agenda política y a la agenda de políticas públicas” (Parsons, 2007, p. 31). Tomar por objeto las políticas públicas implica entonces estudiar “cómo, por qué y para qué los gobiernos adoptan determinadas medidas y actúan o no actúan” (Heidenheimer et al., en Parsons, 2007, p. 31) y “qué hacen los gobiernos, por qué lo hacen y cuál es su efecto” (Dye en Parsons, 2007, p. 31).

Así, la idea de organización y estrategia subyace en obtener mejores resultados⁴. En todo caso y aceptando que con base en una organización democrática del Estado las instituciones tienen un propósito establecido en las normas, surge el problema de la organización para alcanzar lo allí expresado.

Es así como a lo largo del tiempo se han adoptado distintas formas de organización, en principio, para lograr mejores resultados con recursos escasos. La idea de planeación entonces, descansa en distintos modelos que permiten alcanzar esos mejores resultados.

Es posible entonces hablar hoy de capacidad institucional, administración pública, nueva administración pública, control interno, eficiencia, eficacia, planeación estratégica, planeación basada en resultados y un grande etcétera, que pretenden construir modelos con construcciones más o menos racionales que lo sustentan, para comprender cómo mejorar el desempeño de las instituciones en el sector público.

Dicho de otro modo, “el énfasis particular está puesto en las organizaciones públicas porque, si bien con pretensiones nunca alcanzadas del todo, tienen la importante misión de transformarse bajo criterios de eficiencia y responsabilidad frente a una sociedad que cada día se vuelve más compleja y plural” (Arellano, 2004, p. 13)

Las instituciones, adoptando distintas estrategias y modelos, persiguen (o deberían perseguir) sus mandatos de ley. Tal es el caso del estudio realizado por el Consejo para la Transparencia de Chile y el entonces Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI), hoy Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) en México, que se centró en años recientes en “analizar el funcionamiento administrativo, la operación y la gestión interna de los órganos garantes (incluyendo aspectos como comunicación, presupuesto, planificación, uso de tecnologías, etc.). Este último aspecto, que

4. Es sabido que la idea de “mejores resultados” es bastante problemática, porque depende del sentido otorgado por el actor que los promueve: en sentido estricto, mejores resultados para uno implican malos resultados para otros, se insiste, aceptando que la idea de mejor o peor dependen del interés del actor.

tiene que ver con la capacidad organizacional de los organismos, es crucial para determinar el impacto de dichas instituciones en la efectividad del régimen de transparencia” (Guillán, 2018, p. 13).

A la luz que arroja el estudio, que es un esfuerzo importante considerando que nace de una iniciativa de dichas instituciones, surge este texto con el propósito de observar acaso los elementos básicos de orden organizacional que soporte la planeación (eficiente o deficiente) que se realiza en las instituciones públicas garantes en México.

Para organizar la exposición, primero se realizará un repaso de algunos conceptos clave que, a la luz del estudio, resultan relevantes, como lo son los de capacidad (institucional y administrativas) para alcanzar aquello para lo que fueron creadas, partiendo de los resultados del estudio antes referido. Posteriormente, se identifica la existencia de un documento clave a partir del cual comienza, en muchos sentidos, cualquier tipo de planeación: el manual organizacional. Finalmente, se presentan las conclusiones al respecto.

Breve marco conceptual

Rosas y Gil (2013) realizan una distinción importante para categorizar la literatura en torno a las capacidades institucionales: capacidad indicada, capacidad efectiva, capacidad como producto, capacidad como proceso. Las mismas autoras destacan dos categorías para distinguir los componentes de la capacidad institucional: capacidad administrativa y capacidad política. En esos términos, la capacidad indicada responde al “potencial para cumplir tareas” (Rosas & Gil, 2013, p. 114):

Es el caso de Migdal (1988) que la define como la capacidad que poseen los líderes estatales de utilizar los órganos del Estado con el fin de que se cristalicen sus decisiones en el seno de la sociedad. En esta misma línea está Sikkink (1993) que la define como la eficacia administrativa del aparato estatal para instrumentar sus objetivos oficiales; y Oszlak (2004) que la entiende como la disponibilidad (.que hay?, .cuánto hay?, .de que calidad?) y aplicación efectiva de los recursos humanos (.trabajan de acuerdo a lo esperado o no?), materiales y tecnológicos que posee el aparato administrativo y productivo del estado para gestionar la producción de valor público, sorteando las restricciones, condiciones y amenazas de su contexto. (Rosas & Gil, 2013, p. 114)

Este tipo de capacidad destaca elementos importantes, como el papel del líder (o del superior jerárquico), la eficacia administrativa, así como la disponibilidad y aplicación efectiva de los recursos.

La capacidad efectiva, por su parte, se refiere a “la actuación del gobierno o su desempeño” (Rosas & Gil, 2013, p. 115).

En esta línea se encuentra la definición de Repetto (2004), la cual se refiere a la aptitud de las instancias gubernamentales de plasmar a través de políticas públicas los máximos niveles posibles de valor social. Puntualiza en la capacidad de gestión pública, haciendo

alusión a quienes se encargan de hacer las políticas, con que medios cuentan para hacerlo y bajo que reglas institucionales operan. (Rosas & Gil, 2013, p. 115)

La capacidad como producto descansa en la idea de “habilidades producidas” (Rosas & Gil, 2013, p. 115).

Es el caso de Hilderbrand y Grindle (1997), Land (2000), Burns (2005) y Ospina (2002) que la definen como la habilidad de desempeñar tareas apropiadas con efectividad, eficiencia y sustentabilidad. Savitch (1998) la entiende como la habilidad de las organizaciones para absorber responsabilidades, operar más eficientemente y fortalecer la rendición de cuentas. (Rosas & Gil, 2013, p. 115)

Por último, la capacidad como proceso están relacionadas en “los esfuerzos para mejorar la capacidad” (Rosas & Gil, 2013, p. 115).

En esta línea se encuentran: Weiss (1998) que hace énfasis en la capacidad transformativa del estado, entendiéndola como la habilidad para adaptarse a los shock y las presiones externas; Chávez y Rayas (2006) que la entienden como el desarrollo de la estructura de toda institución que le permita asumir sus responsabilidades de manera ordenada y coordinada, en el corto, mediano y largo plazo; es decir, la eficacia y eficiencia de los procesos institucionales, considerando la realización de las tareas y su grado de cumplimiento. En esta misma línea se encuentra Willems que define a la CI como la habilidad de las instancias gubernamentales de mejorar las funciones, de resolver problemas y especificar y lograr objetivos (2003: 5). (Rosas & Gil, 2013, p. 115)

Rosas y Gil (2013) destacan lo siguiente:

Entre los factores que determinan la construcción y/o desarrollo de la capacidad institucional se enlistan los siguientes: el número, variedad y cargos de funcionarios; factores de procedimiento de recursos humanos (el reclutamiento, la promoción, los salarios y el escalafón), formación/capacitación de los recursos humanos, concentración de expertos, a través del reclutamiento; disponibilidad de recursos financieros necesarios para la realización de tareas previstas; responsabilidades, propósitos y funciones de la organización; estructura y distribución de funciones y responsabilidades, forma de organización, autoridad jurídica, sistemas de gestión para mejorar el desempeño de tareas y funciones específicas, relación, coordinación y colaboración intergubernamental, tipo y características de las políticas y programas que diseñan e implementan, leyes, normas y, en general, ‘reglas del juego’ que gobiernan las relaciones entre los actores involucrados, participación política, negociación; lucha de poder; entre otros. (Rosas & Gil, 2013, p. 116).

Para Oszlak (2014), la capacidad institucional significa “poseer la condición potencial o demostrada de lograr un objetivo o resultado a partir de la aplicación de determinados recursos y habitualmente, del exitoso manejo y superación de

restricciones, condicionamientos o conflictos originados en el contexto operativo de una institución” (Oszlak, 2014, p. 1).

Otros, como Gamboa, Puente y Vera (2016), a través de un enfoque de control interno, identifican como componentes “el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento, está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover la eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias” (Gamboa et al., 2016, p. 490).

Se advierte entonces que una organización (o institución) depende desde luego del marco normativo, pero también del uso e implementación de distintas herramientas de gestión impulsadas por quienes dirigen esas organizaciones. Perspectivas institucionales, primero y neoinstitucionales posteriormente, surgen como enfoques teórico metodológico para comprender los resultados de las instituciones públicas (Rivas, 2003). Dicho de otro modo, si podemos aceptar el supuesto de que la existencia del marco jurídico que establece los propósitos, alcances y límites de las instituciones públicas, debemos reconocer también que las personas que los dirigen y el cuerpo burocrático que las opera tienen una incidencia relevante.

En todo caso, se concuerda aquí con ese presupuesto, “toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización” (Gamboa et al., 2016, p. 499). Y está más que claro que las leyes y reglamentos derivados de la creación de instituciones públicas, al menos para el caso mexicano, no consideran las responsabilidades particulares de los servidores públicos de menor rango, que son creados para que los de mayor rango puedan cumplir con sus responsabilidades.

Es en este sentido que el manual de organización forma parte de los primeros pasos para mejorar los resultados de una organización pública.

Breve marco empírico

En cuanto a los resultados del estudio referido más arriba, realizado por los órganos garantes en materia de transparencia, acceso a la información y protección de datos personales en México y Chile, consideran relevantes los siguientes hallazgos (Guillán, 2018, pp. 198–204):

Primero: la existencia de órganos garantes efectivos y autónomos mejora la transparencia, la rendición de cuentas y la calidad de la democracia. [...]

Segundo: la autonomía e independencia de los órganos garantes es una condición fundamental para garantizar su imparcialidad y efectividad, aunque no es un fin en sí misma. [...]

Tercero: la incorporación de funciones en materia de protección de datos en los órganos garantes supone grandes retos organizacionales, pero no debe disminuir la efectividad de su rendimiento en relación a la implementación del régimen de transparencia y acceso a la información. [...]

Cuarto: los órganos garantes deben fortalecer sus capacidades institucionales, organizacionales y administrativas para el cumplimiento efectivo de sus funciones. [...]

Quinto: los órganos garantes de transparencia y acceso a la información están en transición para consolidarse institucionalmente y definir su papel respecto a la protección de datos personales y áreas emergentes como gobierno abierto. [...]

Ahora bien, por las razones antes señaladas, nos referiremos aquí al cuarto. Así, el estudio identifica cuatro capacidades relevantes: capacidad directiva o de liderazgo, capacidad de adaptación, capacidad de gestión y capacidad operativa.

En la primera, capacidad directiva o de liderazgo, señala tres aspectos: “la capacidad para identificar una visión compartida a la que aspira la organización; la capacidad para diagnosticar problemas, identificar soluciones, movilizar apoyos y gobernar de modo efectivo la institución; y la capacidad para encarnar ciertos valores, servir como ejemplo e inspirar confianza en otras instituciones o la sociedad”. Es así, que estas capacidades dependen de la dirección del órgano garante, que en México, son órganos colegiados como máxima autoridad, pero con la responsabilidad administrativa de quien lo preside, en primer término. En segundo término, la ausencia de procesos sistematizados más allá de la norma.

En la segunda, capacidad de adaptación, el estudio destaca como fortalezas en el “desarrollo de programas y productos para satisfacer nuevas demandas [...] [contar] con sistemas regularmente establecidos [...] para recoger información acerca de los cambios en las demandas sociales y de la administración pública [...] [y] el desarrollo de alianzas y relaciones que incluye una gran variedad de entidades y actores” (Guillán, 2018, p. 202). Como debilidades, se advierte como especialmente relevantes “menos referencias al proceso de planificación estratégica [y] respecto al sistema de evaluación [...] se centra más en el desarrollo y uso de múltiples indicadores para medir actividades, productos y resultados específicos [y la ausencia de] un sistema [de gestión de desempeño del personal]” (Guillán, 2018, p. 202).

En la tercera, capacidad de gestión, destaca contar con personal calificado y plural, con niveles altos de compromiso con la misión de la institución. La principal fortaleza es la existencia de “un programa sistemático para el desarrollo y capacitación del personal” (Guillán, 2018, p. 202). En cuanto a la elaboración del presupuesto, existen procesos regulados y definidos con controles externos.

Por último, en cuanto a la capacidad operativa, que está compuesto por el personal y la tecnología, destaca como fortaleza “la instrumentación de diversas aplicaciones para apoyar el desempeño institucional, que incluyen un sistema de gestión de recursos de revisión, sistema de gestión documental, sistema de índice de expedientes reservados, herramientas estándar para la gestión de trabajo de oficina, entre otros” (Guillán, 2018, p. 203). Destaca también en cuanto a sistemas de gestión de información INFOMEX y POT, entre otros y el proceso de transformación hacia un modelo de organización digital para maximizar la capacidad operativa y de prestación de servicios.

Metodología y resultados

La variable considerada (nominal) fue entonces definida como la publicación del Manual de Organización por cada órgano garante en el país, incluido el órgano garante nacional. Para realizar la exploración empírica, se recurrió a los portales de transparencia de los órganos garantes estatales (32) y del órgano garante nacional (1), siguiendo la siguiente ruta: transparencia, obligaciones específicas, marco normativo. Se recurrió a la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT), para la búsqueda de los manuales de organización, en el apartado normatividad. Se siguió el siguiente procedimiento:

1. Se ingresó al sitio web a la Plataforma Nacional de Transparencia (<https://www.plataformadetransparencia.org.mx/web/guest/inicio>).
2. Se siguió el vínculo titulado “Información Pública”.
3. Selección del ámbito de gobierno (estado o federación).
4. Selección de la institución (se seleccionó cada una de las 32 entidades federativas y la federación).
5. Se buscó y seleccionó a los órganos garantes en cada entidad federativa y al Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales.
6. Posteriormente, se seleccionó el apartado “Normatividad” y posteriormente, se aplicó el filtro “Manuales” y las palabras “organización” y “organ”⁵.

Así es que como resultado de la búsqueda siguiendo la metodología antes descrita, tenemos que en solamente 10 de los 33 órganos garantes en el país, incluido el órgano garante nacional, fue posible localizar con la metodología descrita el Manual de Organización. Adicionalmente, destacan que de la actualización de dicho

5. Entre las posibles rutas a seguir, una vez que se ha elegido la entidad federativa (o a la federación), es posible continuar seleccionando algunos de las siguientes categorías: Catálogo y guía de archivos, Comité de Transparencia, Concesiones licencias, permisos y autorizaciones, Concursos para ocupar cargos públicos, Condiciones generales de trabajo y sindicatos, Contratos de obras bienes y servicios, Contratos por honorarios, Convenios de coordinación, Currícula de funcionarios, Declaraciones patrimoniales, Deuda pública, Dictámenes financieros, Directorio, Donaciones, Estadísticas, Estructura orgánica, Estudios financiados con recursos públicos, Evaluación y encuestas de programas financiados con recursos públicos, Funciones de áreas, Gasto en publicidad oficial, Gastos en comisiones oficiales, Indicadores de interés público, Indicadores de resultados, Información financiera, Informes, Ingresos, Intervención comunicaciones privadas, Inventario de bienes, Jubilados y pensionados, Metas y objetivos de las áreas, Normatividad, Otros programas, Padrón proveedores y contratistas, Participación ciudadana, Personas físicas y morales que usan recursos públicos, Presupuesto del gasto público, Programas sociales y apoyos, Puestos y vacantes recomendaciones de derechos humanos, Resultados de auditorías, Servicios públicos, Servidores públicos sancionados, Sesiones de consejos consultivos, Solución de procesos en juicio, Sueldos, Tablas de aplicabilidad, Trámites, requisitos y formatos, Unidad de Transparencia.

documento va de 2011 a 2018: dos de 2011, uno de 2012, uno de 2013, dos de 2016, dos de 2017, uno de 2018 y uno más de 2019.

Tabla 1. Órganos garantes en entidades federativas que sí cuentan con el Manual de Organización publicado en la Plataforma Nacional de Transparencia.

CUENTAN CON EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PUBLICADO EN EL PORTAL NACIONAL DE TRANSPARENCIA

Entidad Federativa o País	Órgano garante	Manual publicado en el PNT	Fecha de consulta	Fecha de última actualización del manual	Nombre del manual
MÉXICO (PAÍS)	Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales	Sí	26/10/2020	11/09/2017	Manual de Organización del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales
CIUDAD DE MEXICO	Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública, Protección de Datos Personales y Rendición de Cuentas de la Ciudad de México	Sí	26/10/2020	15/12/2011	Manual de Organización del Instituto de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Distrito Federal
HIDALGO	Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo	Sí	26/10/2020	07/04/2018	Manual de Organización Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo
NAYARIT	Instituto de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Nayarit	Sí	26/10/2020	30/12/2016	Manual de Organización del Instituto de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Nayarit
OAXACA	Instituto de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Estado de Oaxaca	Sí	31/10/2020	28/02/2019	Manual de organización del Instituto de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales
PUEBLA	Instituto de Transparencia Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Estado de Puebla	Sí	31/10/2020	15/12/2017	Manual de Organización Institucional
SINALOA	Comisión Estatal para el Acceso a la Información Pública de Sinaloa	Sí	31/10/2020	15/05/2013	Manual de Organización de la Comisión Estatal para el Acceso a la Información Pública de Sinaloa
TAMAULIPAS	Instituto de Transparencia y Acceso a la Información de Tamaulipas	Sí	31/10/2020	20/02/2011	Manual de Organización y Funciones del Instituto de Transparencia y Acceso a la Información de Tamaulipas
TLAXCALA	Instituto de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Estado de Tlaxcala	Sí	31/10/2020	09/09/2016	Manual de Organización del Instituto de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Estado de Tlaxcala
VERACRUZ	Instituto Veracruzano de Acceso a la Información y Protección de Datos Personales	Sí	31/10/2020	06/03/2012	Manual General de Organización del Instituto Veracruzano de Acceso a la Información

Fuente: De elaboración propia a partir de la información encontrada en el Portal Nacional de Transparencia.

Tabla 2. Órganos garantes en entidades federativas que no cuentan con el Manual de Organización publicado en la Plataforma Nacional de Transparencia.

Entidad	Órgano garante	Manual publicado en el PNT	Fecha de consulta
AGUASCALIENTES	Instituto de Transparencia del Estado de Aguascalientes	No	26/10/2020
BAJA CALIFORNIA	Instituto de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Baja California	No	26/10/2020
BAJA CALIFORNIA SUR	Instituto de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Baja California Sur	No	26/10/2020
CAMPECHE	Comisión de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Campeche	No	26/10/2020
CHIAPAS	Instituto de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales del Estado de Chiapas	No	26/10/2020
CHIHUAHUA	Instituto Chihuahuense para la Transparencia y Acceso a la Información Pública	No	26/10/2020
COAHUILA	Instituto Coahuilense de Acceso a la Información Pública	No	26/10/2020
COLIMA	Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos del Estado de Colima	No	26/10/2020
DURANGO	Instituto Duranguense de Acceso a la Información Pública y de Protección de Datos Personales	No	26/10/2020
ESTADO DE MÉXICO	Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Estado de México y Municipios	No	26/10/2020
GUANAJUATO	Instituto de Acceso a la Información Pública para el Estado de Guanajuato	No	26/10/2020
GUERRERO	Instituto de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales del Estado de Guerrero	No	26/10/2020
JALISCO	Instituto de Transparencia, Información Pública y Protección de Datos Personales del Estado de Jalisco	No	26/10/2020
MICHOACÁN	Instituto Michoacano de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales	No	26/10/2020
MORELOS	Instituto Morelense de Información Pública y Estadística	No	26/10/2020
NUEVO LEÓN	Comisión de Transparencia y Acceso a la Información del Estado de Nuevo León	No	26/10/2020
QUERÉTARO	Comisión de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Querétaro	No	31/10/2020
QUINTANA ROO	Instituto de Acceso a la Información y Protección de Datos Personales de Quintana Roo	No	31/10/2020
SAN LUIS POTOSÍ	Comisión Estatal de Garantía de Acceso a la Información Pública de San Luis Potosí	No	31/10/2020
SONORA	Instituto Sonorense de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales	No	31/10/2020
TABASCO	Instituto Tabasqueño de Transparencia y Acceso a la Información Pública	No	31/10/2020
YUCATÁN	Instituto Estatal de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales de Yucatán	No	31/10/2020
ZACATECAS	Instituto Zacatecano de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales	No	31/10/2020

Fuente: De elaboración propia a partir de la información encontrada en el Portal Nacional de Transparencia.

Gráfico 1. Entidades federativas que cuentan con el Manual de Organización publicado en el Portal Nacional de Transparencia.



Fuente: De elaboración propia a partir de la información encontrada en el Portal Nacional de Transparencia.

Conclusiones

Recordando el estudio realizado por el Consejo para la Transparencia de Chile y el entonces Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI, hoy INAI), concluía entre otras cuestiones que dichos órganos garantes nacionales deben fortalecer sus capacidades institucionales, organizacionales y administrativas. Partiendo de esta conclusión, se realizó la búsqueda de un instrumento básico de planeación en los órganos garantes estatales: el manual de organización.

Al respecto, fue posible advertir que, considerando la metodología utilizada, la gran mayoría de los órganos garantes no cuentan con un Manual de Organización, asunto que no es menor, dada la importancia que se ha destacado en este documento. La cultura organizacional y la planeación pasan necesariamente por este documento, que orienta los esfuerzos y aprovecha mejor las capacidades.

En segundo término, cabe resaltar la dificultad (accesibilidad) para encontrar el manual de organización, e inclusive, y la prioridad que se les otorga en algunos órganos garantes su publicación. Es decir, que la no localización del documento a pesar de ser una obligación de publicación en el Portal Nacional de Transparencia, siendo además la institución responsable de respetar el marco normativo, debe llevarnos a considerar que es un tema que debe ser observado desde la academia: ya sea bien para discutir la relevancia de estandarización de semánticas en materia de planeación estratégica para las instituciones públicas, así como de la construcción y uso de herramientas que facilitan y mejoran la administración de estas instituciones.

En tercer término, queda pendiente el análisis del contenido del manual de organización. Aunque en términos generales puede apreciarse la inclusión de los apartados básicos de dicho documento, existen buenas razones para sospechar que la estructura que siguen el diseño organizacional de los órganos garantes tiene muchas áreas de mejora, particularmente en las áreas responsables de publicar información.

No fue propósito de este trabajo indagar sobre las causas de la ausencia de la información, ni inclusive, sobre su diseño organizacional, pero creemos aquí que la existencia y publicación de un instrumento tan básico para la gestión de los recursos públicos debería también estar en la agenda de los órganos garantes en materia de transparencia, acceso a la información y protección de datos personales en México. En este sentido, Oszlak (2014) señalaba atinadamente que cuando se estudian las capacidades institucionales es posible advertir dichas áreas de mejora, o ‘síntomas’, que al mismo tiempo pueden sugerir la existencia de distintas ‘enfermedades’. Quedará entonces de manera permanente en la agenda de este tipo de estudios y se cree aquí sin duda que en materia de transparencia, acceso a la información y protección de datos personales se debe empezar por los órganos garantes.

Referencias

- Arellano, D. (2004). *Gestión estratégica para el sector público: del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=pjFpkU-hs88C&oi=fnd&pg=PT4&dq=enfoques+de+planeación+en+el+sector+público+en+méxico&ots=PbuvvWgVdT&sig=UZAv1Kfj7Vqiopm6JQsnQdrKxnY#v=onepage&q=príncipe&f=false>
- Gamboa, J., Puente, S. & Vera, P. (2016). Importancia del control interno en el sector público. *Revista Publicando*, 3, 487–502. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5833405.pdf>
- Guillán, A. (2018). *Los órganos garantes de la transparencia y el acceso a la información en Chile y México*. Chile: Consejo para la Transparencia (Chile); Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (México). Recuperado de https://www.consejotransparencia.cl/wp-content/uploads/estudios/2018/01/cplt_ifai_interior.pdf
- Hidalgo, A. (2016). Un recuento histórico de la Estadística. *Revista Sigma*, 44–52. Recuperado de <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rsigma/article/view/3168/pdf>
- Oszlak, Ó. (2014). Políticas públicas y capacidades estatales. *Revista Forjando*. Recuperado de http://oscaroszlak.org.ar/images/articulos-espanol/politicas_publicas.pdf
- Parsons, W. (2007). *Políticas Públicas: una introducción a la teoría y práctica del análisis de políticas públicas*. Argentina: Flacso.
- Rivas, J. A. (2003). El neoinstitucionalismo y la revalorización de las instituciones. *Reflexión política*, 5(9), 37–44.

Rosas, A. & Gil, V. (2013). La capacidad institucional de Gobiernos Locales en la atención del cambio climático. Un modelo de análisis. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, II, 113–138. Recuperado de <http://repositorio.ugto.mx/bitstream/20.500.12059/1306/3/58-215-1-PB.pdf>

ESTRATEGIAS PARA EL
FORTALECIMIENTO
ORGANIZACIONAL

Se terminó de imprimir en noviembre de 2020
en los Talleres Gráficos de
Prometeo Editores, S.A de. C.V.
Libertad 1457, Col. Americana,
C.P. 44160, Guadalajara, Jalisco

La edición consta de 300 ejemplares
Impreso en México / Printed in Mexico

El objetivo fundamental de estos textos es discutir y evaluar las diferentes perspectivas teóricas-metodológicas de las estrategias para el fortalecimiento organizacional, identificando sus principales aportes y sus limitaciones. Otro alcance específico del presente libro es estudiar el fortalecimiento organizacional y su vinculación con los diversos sectores desde una perspectiva interdisciplinaria.

Con los textos reunidos, se da una relevancia al trabajo de investigación de las y los profesores académicos del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara mediante la creación de formas colectivas de discusión, a través de la estrategia de fortalecimiento de la capacidad y competitividad académica del Departamento de Administración, este material contribuye como generador de ideas nuevas para implementar en empresas e instituciones públicas.

ISBN: 978-607-8490-90-5



9 786078 490905



CUCEA



DEPARTAMENTO DE
administración



Prometeo Editores