

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
Y ARTES DE CHIAPAS**
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

TESIS

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL:
EVALUACIÓN DE SU DESARROLLO A
PARTIR DE UN MODELO ANALÍTICO**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA

JOSÉ LUIS TORRES BALLINAS

Director de tesis

DR. ALEJANDRO GARCÍA LARA

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Abril de 2024.





Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
18 de febrero del 2021

C. José Luis Torres Ballinas
Pasante del Programa Educativo de Psicología

Realizado el análisis y revisión correspondiente a su trabajo recepcional denominado "Diagnóstico organizacional: evaluación de su desarrollo a partir de un modelo analítico" en la modalidad de Tesis.

Nos permitimos hacer de su conocimiento que esta Comisión Revisora considera que dicho documento reúne los requisitos y méritos necesarios para que proceda a la impresión correspondiente, y de esta manera se encuentre en condiciones de proceder con el trámite que lo permita sustentar su examen profesional.

ATENTAMENTE

Revisores

Dr. José Luis Hernández Gordillo

Dr. Oscar Cruz Pérez

Dra. Soledad Hernández Solís

Finmas:

ÍNDICE

	Página
Agradecimientos	
Introducción	6
Planteamiento del problema	8
Objetivo general	14
Objetivos específicos	14

Capítulo I. Metodología

1.1. Enfoque, tipo de estudio y diseño	15
1.2. Técnica e instrumentos.	16
1.3. Muestra	29
1.4. Hipótesis y variables	31
1.5. Procedimiento	32
1.6. Análisis de los datos	32

Capítulo 2. El diagnóstico organizacional como mecanismo de desarrollo y fortalecimiento

2.1. Las organizaciones y su evolución	34
2.2. El diagnóstico de las organizaciones	37
2.3. El capital intelectual	40
2.3.1. Hacia una conceptualización del capital intelectual	
2.3.2. Capital humano y capital intelectual	
2.3.3. El capital intelectual como un bien intangible	
2.3.4. Capital intelectual y coeficiente intelectual	
2.4. El liderazgo y su influencia en el desarrollo de las organizaciones	46
2.5. Los procesos clave dentro de la organización	49

Capítulo 3. Resultados

3.1 Datos sociodemográficos	52
3.2 Medidas descriptivas por dimensiones	52

3.3 Puntajes medios por dimensión	56
3.4 Comparación entre dimensiones y variables sociodemográficas	57
Conclusiones	62
Referencias.	64
Anexo 1. Instrumento utilizado	67

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente al director de este proyecto, Dr. Alejandro García Lara por el impulso incansable en el desarrollo y culminación de este trabajo, sin el no hubiera sido posible.

A mis revisores, Dra. Soledad Hernández Solís, Dr. José Luis Hernández Gordillo y Dr. Oscar Cruz Pérez eternamente agradecido por su paciencia y recomendaciones que fueron de gran valía en la construcción del proyecto.

A mi esposa, Dra. Rocío Anabell Paniagua Mijangos quien con su maravilloso empuje, determinación y disciplina férrea fueron claves para llevar a cabo este trabajo, gracias, muchas gracias por permitirme ser parte de tu vida. A mis hijas quienes son mi motor y me impulsan a ser cada día mejor ser humano.

A mis padres que, aunque ya no están físicamente, les agradeceré por siempre su ayuda por haberme impulsado y forjado principios y valores que llevo en el fondo de mi ser.

INTRODUCCIÓN

A lo largo del desarrollo del ser humano, el agruparse es una necesidad para su existencia y fundamental para su desarrollo, lo que con el paso del tiempo ha devenido en la conformación de organizaciones. Hoy en día la organización juega un papel preponderante para los individuos y las sociedades. Sin embargo, cada vez las organizaciones son más complejas, sobre todo si se está en un ambiente de competencia donde tienen que considerar un análisis y evaluación constante de acuerdo al entorno en la que se encuentran inmersas.

Es por ello que el presente trabajo analiza cómo las organizaciones son más competitivas en un mundo donde diversos sistemas y subsistemas influyen en su dinamismo interno y externo. Para ello, se aborda el fenómeno del proceso de desarrollo organizacional a través de cómo las estructuras organizacionales gestan desde el interior su dinamismo, como se fortalecen, como llevan a cabo los ajustes que se requieren de acuerdo a las demandas del entorno en donde se encuentran. Esto forma parte de la problematización del tema a abordar.

El documento se integra por tres capítulos, el primero de ellos es el de la metodología, en este se presenta el enfoque, tipo de estudio y diseño, las técnicas e instrumento de indagación, el cual fue elaborado ex profeso para el desarrollo del diagnóstico organizacional, la muestra en quienes se aplicó el estudio, las hipótesis, el procedimiento y el análisis de los datos.

En el capítulo 2. El diagnóstico organizacional como mecanismo de desarrollo y fortalecimiento, se hace mención de los conceptos generales que dan sustento al trabajo, de cada uno de ellos se hace una explicación del por qué y para qué se necesita considerar su mención puesto que las organizaciones en general requieren de esas estructuras para un funcionamiento adecuado, pero también son de gran ayuda porque cada organización le da el valor que considera necesario. En ello radica el nivel de competencia que tiene cada una y es como los resultados de esa dinámica interna que surge de esa interacción de esas estructuras es lo que finalmente le da la competitividad a cada organización.

A lo largo del trabajo se analizan diversas estructuras que van desde la dirección, el área financiera/patrimonial, organizacional, de recursos humanos, procesos clave, de comercialización, hasta los sistemas de información, considerando que para una organización de la actualidad dichos subsistemas son interdependientes y dan sentido a una organización.

Cada uno de esos subsistemas se analiza de manera detallada y se describe a través de un instrumento de evaluación diagnóstica, el cual incluye dichos subsistemas. Este instrumento se aplicó a cinco directivos de varias organizaciones de diversos sectores empresariales, donde proporcionaron la información de la organización. Una vez terminado el este procedimiento, se presentó al directivo un informe final del diagnóstico.

Esta acción de hacer un diagnóstico en una organización es una tarea muchas veces no grata para el director puesto que transparenta los resultados de su desarrollo. Las organizaciones pasan en su mayoría por un ciclo y es importante que todo directivo sepa en qué lugar se encuentra su empresa. De esa manera se es más consciente de la toma de decisiones en el sentido de qué ajustes y reajustes se deben hacer al interior para poder mantenerse vigentes. Muchas veces resulta “incómodo” ver esos resultados, aceptarlos, pero quienes lo hacen con madurez empresarial logran acomodarse, hacer cambios significativos que los llevan a mejorar en sus procesos y seguir en el mercado en el que se encuentran en la actualidad.

Planteamiento del problema

Hoy en día, la gestión organizacional es de gran importancia para generar valor dentro de las organizaciones; en este proceso, el desarrollo de la competitividad en su interior y proyección hacia el exterior, es un aspecto fundamental de dicha gestión. Entre los retos para las organizaciones del siglo XXI, ha cobrado especial importancia la habilidad de gestionar el conocimiento y traducirlo en empresas más productivas y competitivas gracias a su capacidad de innovación (Díaz, 2007). La gestión del conocimiento es de gran utilidad, ya que, actualmente, las organizaciones que no utilizan modelos de gestión del conocimiento y tecnologías de la información, se encuentran en desventaja competitiva; este es un recurso necesario en su implantación y es uno de sus factores clave de éxito.

En ese ámbito, el líder debe tener claro la razón de ser de la empresa que dirige, sus estrategias, sus objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, por lo que, identificar los factores críticos en torno a estos aspectos ayuda en los procesos de mejora. La competitividad hace referencia al grado en que un país, Estado, región o empresa produce bienes o servicios bajo condiciones de libre mercado, enfrentando la competencia de los mercados nacionales o internacionales, mejorando simultáneamente los ingresos reales de sus empleados y consecuentemente la productividad de sus empresas (Porter, 1993, en Cabrera 2011). El crecimiento económico en un mundo globalizado, la competitividad tiene que mejorar permanentemente, esa mejora se basa en gran parte en el liderazgo, el cual juega un papel importante para la gestión constante y sostenida en todos los niveles de la organización.

Cuando se realiza una evaluación y/o diagnóstico de los factores críticos de éxito, se busca que los resultados de la misma proporcionen información, que el análisis y reflexión de los datos permitan el conocimiento y retroalimentación sobre cada uno de esos factores, lo cual permite que la dirección desarrolle estrategias adecuadas y tome mejores decisiones. En este sentido, dicha evaluación debe considerarse parte del quehacer cotidiano de la organización.

En la búsqueda de las variables organizacionales que permitan marcar una diferencia de este modelo de gestión, el capital humano juega un papel preponderante, ya que, a través de él, una empresa puede agregar valor a sus operaciones (Chiavenato 1994). Esta variable es clave, puesto que a través del capital humano se puede llevar a cabo la gestión de los demás factores críticos de éxito de la empresa, ya que estos, por su existencia misma no funcionarían, es necesaria la gestión del talento humano para tal fin.

Sin embargo, para el mundo empresarial, la contabilidad cotidiana no comunica lo suficiente acerca de los activos intangibles, componentes de materiales y complejos de medir, que se han reconocido como capital intelectual (Vega, 2017). Las organizaciones que en la actualidad han dado avances significativos, algunas de ellas no valoran todavía el capital humano, en virtud de que hay diversos factores que no permiten identificar plenamente cómo resolver o enfrentar algunos fenómenos psicológicos que se manifiestan de manera constante dentro de ella.

Al respecto, es bien sabido que el comportamiento humano se entiende como un campo interdisciplinario donde intervienen diversos especialistas, llámese ingenieros, abogados, sociólogos, administradores; no obstante, el comportamiento humano es objeto de estudio de la psicología. Esta disciplina, al igual que otras ramas de las ciencias sociales posee métodos reconocidos y válidos que le permiten observar el comportamiento de las personas y analizarlo a la luz de diversas variables asociadas al mismo, estableciendo relaciones funcionales entre las personas y el ambiente en que se encuentran. A través del análisis descriptivo e inferencial de estas formulaciones es posible detectar problemas, desarrollar intervenciones, así como evaluar procedimientos utilizados. La psicología organizacional se ha preocupado por temas tales como liderazgo, satisfacción del empleado, comunicación, manejo de conflicto, cambio organizacional, procesos de grupo dentro de una organización, entre muchos otros más.

A lo largo del desarrollo de las organizaciones y de los cambios históricos que estas han tenido en su devenir, no puede pasarse por alto que el desarrollo tecnológico ha crecido de manera exponencial y cada vez más existe dependencia hacia este. Las tecnologías de la información cada vez influyen más en las organizaciones, debido a los procesos de globalización del mercado, haciendo patente también el retraso de la respuesta de las ciencias sociales a los avances de las

aplicaciones tecnológicas en la biotecnología, la informática y las comunicaciones (Chirino, 2003).

Desde esta perspectiva, conocer los factores críticos de éxito permite crear estrategias que inciden en el desarrollo de los cambios cualitativos en los participantes durante el proceso de creación del conocimiento en una entidad. Ese cambio se da a través la educación, el entrenamiento y habilitación del capital humano con que cuenta la organización. Cuando se produce el aprendizaje transformacional un sujeto podrá someterse a “un cambio de paradigma” que afecta directamente a las experiencias futuras (Mezirow, 1991, en González, 2016).

Las organizaciones tradicionales se basan en supuestos y en información poco estructurada, con procesos menos ágiles, menos eficientes para la toma de decisiones y limitados en su ejercicio, ya que en muchas ocasiones solo se guían en la captación de recursos económicos, sin un análisis de cómo esos recursos se insertan en la organización y cómo impactan dentro de ella. Al respecto, existen diversos enfoques de actuación a partir del acopio de información entre los empresarios. Para esto, los sistemas de información se han convertido en un componente fundamental en las organizaciones (Vargas, 2019). Esto lleva a comprender que los sistemas electrónicos, son una herramienta fundamental dentro de las organizaciones que buscan elevar la competitividad. Aquellas que se basan en realizar sus operaciones de manera manual, por lo general son intuitivas, lo que los lleva a la pérdida de la competitividad, donde se encuentran en circunstancias donde “todo urge”, hay activismo; duplicidad de funciones, es decir, el flujo de información es constante, pero sin estructura y con usos innecesarios lo que provoca realización de procesos.

Cuando se cuenta con modelos y estrategias que permiten identificar cómo se aplican los recursos y cómo los procesos clave contribuyen al desarrollo de la organización, se comprende mejor y se reflexiona en el quehacer de esta, para ello, el recurso humano juega un papel determinante, puesto que, a través de él, se pueden hacer ejercicios de análisis y reflexión en todas aquellas variables que se presentan en la misma. Cada vez resulta más necesario buscar nuevas formas organizativas que permitan administrar el conocimiento presente en las organizaciones. En este sentido, las organizaciones dada las exigencias de los mercados producto

de la globalización de las economías han tenido que adoptar, adaptar y gestionar adecuadamente herramientas tecnológicas vitales para la creación de ventajas competitivas y el mantenimiento de la posición del liderazgo en los sectores en los cuales se encuentran inmersas (Vargas, 2019). Esta es una característica importante, así como uno de los objetivos de las empresas que es, generar esa ventaja competitiva, ese posicionamiento de liderazgo, ese lugar para fortalecerse en el mercado en el sector a que pertenece, buscando convertir todo en ventajas competitivas sostenibles y medibles en términos de éxitos productivos y/o comerciales, es decir, generando valor.

Ante ello se debe considerar el desarrollo de habilidades individuales de los colaboradores en cada uno de los factores críticos de éxito que existen dentro de las organizaciones, tales como el liderazgo y la conducción de grupos, así como los modelos de comunicación que se gestan, los cuales ayudan a que las estructuras mantengan esa relación de interdependencia con el impulso y la motivación del líder.

El conocimiento de la estructura organizacional y las formas de mantener su interrelación, los modelos de gestión del talento humano y las formas de evaluación del desempeño, así como el desarrollo de habilidades para el manejo de los sistemas de información, ayuda a desarrollar estrategias de competitividad para fortalecer las diversas áreas, para que sean más ágiles, puesto que en esta era del conocimiento, la rapidez en la atención a las demandas del mercado para satisfacer las necesidades del cliente es la tarea diaria. Para ello, el aprendizaje transformador y el cambio de paradigmas son acciones que se dan en las organizaciones, sin embargo, las demandas que exige el mercado son mayores, con más rapidez y más eficiencia.

Las organizaciones se respaldan con diversas fuentes de recursos, una de ellas son las personas, que cuentan con valores, capacidades y experiencias; sin embargo, a diferencia del dinamismo del mercado, el aprendizaje de nuevas formas de trabajo en los sujetos, es mucho más gradual y paulatino, el reajuste de los procesos clave no es tan rápido, pero las empresas no están dispuestas a esperar ese cambio gradual, ya que la gestión de esos cambios se tiene que documentar y evaluar constantemente. De la misma manera, es imprescindible realizar labores de educación en el liderazgo, importante para la reflexión de esos cambios, mismo que como se ha citado, son

graduales y no abruptos, porque los procesos de aprendizaje y de cambio no son inmediatos, son mediatos y en eso es donde se tiene que trabajar en la alta dirección para que esta influya y motive al recurso humano de la organización.

Los mecanismos de prevención y sistemas de seguridad del capital humano, estrategias del desarrollo del conocimiento desde un enfoque de la organización, programas de bienestar del entorno laboral y familiar para mantener una productividad, son muy importantes puesto que ayudan de manera significativa a equilibrar las fuerzas restrictivas e impulsoras que se manifiestan en los equipos de trabajo. La gestión y desarrollo de procesos clave se basan en la identificación, procesamiento, análisis de los mecanismos de interconexión, la retroalimentación y la mejora de cada uno de ellos de manera sistemática, e innovadora, el conocimiento del mercado, su identificación y aspectos que inciden en estas basados en indicadores generados a través de los sistemas de manejo de la información que fluyen a través de las diversas estructuras.

Otra fuente de recursos importante es la tecnología, como sistemas de información que facilitan la creación de conocimiento mejorado o extendido a partir del conocimiento creado por las personas (Díaz, 2007). Los sistemas de información, su estructura, modelos y la evaluación permanente para que cumplan con las necesidades de la dirección y la organización en general, son útiles para desarrollar estrategias adecuadas, de tal forma que sean funcionales para una efectiva toma de decisiones y principalmente, a la mejora sustancial en la competitividad que exige el mercado del sector al que pertenece.

Una mirada a la oferta actual de las empresas exige respuesta a diversas situaciones: ¿cómo lograr mayor penetración del mercado y vender más a los clientes actuales sin cambiar de productos?, ¿recortando precios?, ¿aumentando publicidad?, ¿utilizando nuevos canales de distribución? ¿Cómo identificar y desarrollar nuevos mercados para los productos y servicios actuales?, ¿qué nuevos criterios de segmentación y selección de nichos utilizar?; ¿ofrecer a los clientes actuales nuevos productos o servicios a partir de los existentes, pero modificados de algún modo que motive su mayor consumo?, ¿iniciar o comprar negocios fuera de lo que constituye para las organizaciones sus productos y mercados actuales? (Díaz, 2007). Estos cuestionamientos son los que se presentan de manera constante en las organizaciones. Para lograr reflexionar sobre esto,

es necesario la gestión del capital humano, el capacitarlos, educarlos, entrenarlos en nuevas habilidades, generar el cambio de paradigmas en cuanto al manejo de la información para tomar decisiones adecuadas.

El trabajo cotidiano en las empresas que laboran a través de “ensayo y error”, deja a estas en desventaja. Las ventajas competitivas se desarrollan en la manera en que se aprovecha la tecnología, el conocimiento del mercado, el identificar las necesidades de los clientes y todo ello se puede dar en la medida en que las organizaciones a través de su “*know how*”, la experiencia existente en sus rutinas, sus sistemas, sus procesos, su cultura, su estilo de dirección. Con esto, es posible desarrollar un instrumento de identificación y evaluación del modelo actual de trabajo que tiene una organización, a partir de sus resultados, valorar el desarrollo de estrategias basadas en el desarrollo de nuevas tecnologías que faciliten a las empresas la toma de decisiones y sensibilización de las implicaciones que se desprenden de éstas, comprendiendo y eligiendo el modo más conveniente de actuación ante las diferentes variables que afectan el mercado e inciden en el ciclo de vida de sus productos o servicios, para orientar las innovaciones que permiten mantener ofertas renovadas y atractivas.

Considerando los aspectos que se discuten en este apartado, relacionados con la identificación y evaluación de los factores críticos de éxito en las organizaciones, mismas que incluyen las áreas de dirección, financiera o patrimonial, de organización, de recursos humanos, de procesos clave, de comercialización y de sistemas de información, para un ejercicio mucho más competitivo derivado de los cambios necesarios de realizar a partir de las dimensiones a evaluar, cabe plantearse la siguiente pregunta de investigación ¿cómo se aplican y en qué nivel se evalúan las habilidades, actitudes y conocimientos que pueden ser considerados como factores críticos, para administrar el conocimiento en cinco organizaciones de San Cristóbal de las Casas, Chiapas, México?

Objetivos

Objetivo general

- Analizar los factores críticos de éxito: dirección, financiera o patrimonial, de organización, de recursos humanos, de procesos clave, de comercialización y de sistemas de información, que generan valor en su interior, con el objeto de desarrollar estrategias competitivas, en cinco organizaciones de San Cristóbal de las Casas, Chiapas, México.

Objetivos específicos

- Identificar el nivel de desarrollo y de conocimiento que existen en las organizaciones acerca de la cadena de valor que se genera.
- Identificar y valorar la cadena de conocimientos y actitudes que son necesarias para desarrollar las actividades en la gestión de los procesos clave de la organización.

CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA

1.1 Enfoque, tipo de estudio y diseño

La siguiente investigación se realiza desde el paradigma cuantitativo, pues se valora la presencia de ciertas variables en cinco organizaciones de la ciudad de San Cristóbal de las Casas, Chiapas. El enfoque cuantitativo de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), “parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, posteriormente hipótesis y variables” (p. 4).

El diseño es no experimental, dado que no se manipularon de manera directa las variables; sino que, habiéndose basado en la observación de fenómenos ya existentes sobre el tema, se procedió después al análisis de dichos fenómenos a la obtención de datos de interés en la investigación. Cabe destacar, que los factores críticos de la organización se registran a partir de las respuestas de los líderes de las empresas, solo ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control sobre dicha respuestas, mucho menos se puede influir porque ya sucedieron (Hernández, *et al.*, 2010).

Mediante este es posible obtener información de una forma más exacta, pues los instrumentos de medición que se aplican, brindan puntuaciones con respecto a las variables de estudio.

El diseño de la investigación es no experimental-transeccional, pues se pretende comparar los puntajes obtenidos en los factores críticos de la organización con otras variables sociodemográficas. “Es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández, *et al.*, 2010, p. 149). Por otro lado, es transeccional porque los datos se recopilan en un solo momento. “Los diseños de

investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar si incidencia e interrelación en un momento dado.” (Hernández *et al.*, 2010, p. 151).

1.2 Técnicas e instrumentos

Para el acopio de información, se diseñó un instrumento ex profeso, acorde a ciertas dimensiones de interés, mismas que de manera recurrente se presentan en el trabajo que se realiza en la consultoría de recursos humanos. Estas incluyen siete áreas, de las cuales se expone una breve formulación de los aspectos más relevantes:

1. Área de dirección

La dirección de una organización es el punto de partida en cualquiera que sea su giro, la claridad que se tenga de esta es fundamental, puesto que es lo que da certidumbre el camino a seguir dentro de ella. El concepto de negocio (la misión) es la razón de ser, es el porqué de su existencia y de su creación, es la que le da sentido a su vida organizacional, para ello el liderazgo juega un papel importante puesto que este aspecto es lo que impulsa a su comprensión en todos los que integran a una organización.

Para esto el desempeño del líder es clave puesto que los atributos que posea son los que fomentan el interés y el compromiso de todos los que pertenecen a la organización. Un líder que se desempeña óptimamente, posee ciertas características que no poseen aquellos que no tienen dicho desempeño. La relación entre las características personales y el desempeño de un líder se ha centrado en tres áreas: rasgos, necesidades y orientación. Los rasgos ayudan al desempeño de una organización, la hacen más eficiente o menos. Por ejemplo, la extraversión, la apertura, la agradabilidad y la conciencia se relacionan positivamente con el desempeño del líder (Judge, 2002).

Argus y Zajack (2008), hacen referencia al modelo de necesidades de McClelland al plantear que el liderazgo presenta una relación significativa entre las necesidades de

logro, la afiliación y el poder y el desempeño del liderazgo. Se cree que el patrón de necesidades es importante porque implica que un líder se debe preocupar más por los resultados que por *caer bien* a la gente.

2. Área financiera o patrimonial

El patrimonio se conoce como los bienes, derechos y obligaciones que tiene una persona, un grupo de personas o una sociedad. Puede definirse como los recursos que se tienen y el uso que se les da. A través del patrimonio, una persona o una empresa llevará a cabo los objetivos que tenga fijados. Los elementos que constituyen el patrimonio pueden tener carácter propio o heredado. Nos proporcionan una idea sobre el estado en función de la riqueza o el bienestar de los individuos o el colectivo. El concepto patrimonio (del latín *patrimonium*) se ha definido como “parece indicar los bienes que el hijo tiene, heredados de su padre y abuelos. Desde el punto de vista jurídico, patrimonio es el conjunto de poderes y deberes, apreciables en dinero que tiene una persona. Se utiliza la expresión poderes y deberes en razón que no solo los derechos subjetivos y las obligaciones pueden ser estimadas en dinero, sino que también lo podrían ser las facultades, las cargas y, en algunos casos el ejercicio de la potestad que se pueden traducir en un valor pecuniario” (Diccionario Jurídico Mexicano, 1984, p. 59)

Generalmente, el concepto de patrimonio se suele identificar como la riqueza, ya sea de una persona física o una moral y con procedencia de sectores tanto públicos como privados, incluyendo a empresas, organizaciones con o sin fin de lucro. Desde el punto de vista contable, el patrimonio se define como la diferencia entre el activo (recursos con los que se obtiene beneficio) y el pasivo (obligaciones y deudas de una persona o una empresa).

Las finanzas son el área de la economía que estudia el funcionamiento de los mercados de dinero y capitales, las instituciones que operan en ellos, las políticas de captación de recursos, el valor del dinero en el tiempo y el coste del capital. Ochoa Setzer (2002) lo define de la siguiente manera “Finanzas es la rama de la economía que se relaciona con

el estudio de las actividades de la inversión tanto en activos reales como en activos financieros y con la administración de los mismos” (p. 4).

Según el área de especialización, las finanzas pueden ser: públicas, patrimoniales y personales. Las finanzas públicas son la actividad económica del sector público, las finanzas empresariales son las que se centran en las decisiones monetarias o de inversión que toman las empresas en las herramientas y análisis que se utilizan para tomar decisiones y, las finanzas personales son las relacionadas con la capacidad de generar ahorro por parte de un individuo, así como de obtener recursos adicionales procedentes por ejemplo, de entidades financieras para cubrir sus necesidades de inversión, por lo que las finanzas patrimoniales son el arte de saber invertir conociendo qué debe esperar del comportamiento de sus inversiones en diferentes horizontes, de la misma manera, saber cuál es la diversificación adecuada para tener certeza de que no está en riesgo su patrimonio

3. Área de organización

La organización es el diseño de una estructura formal donde se establecen las funciones a desempeñar, sus relaciones, la jerarquía y los niveles de autoridad de acuerdo con las actividades y objetivos de la empresa. Para Münch (2014), el concepto de organización lo define así: “consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo” (p. 57), el propósito de la organización es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones y recursos.

Las organizaciones tienen las siguientes características:

- a. Consecución de los objetivos.
- b. Mantenimiento del sistema interno, es decir lo que ocurre dentro de ella.
- c. Adaptarse al entorno de manera dinámica

En base a ello una organización busca alcanzar la eficacia en su entorno y para esto debe cumplir con esas tres condiciones, y diversos elementos ligados a una organización tales

como: los clientes, la comunidad, los accionistas, los gerentes, los trabajadores, los proveedores, entre otros factores.

La organización busca de manera constante el logro de diversos objetivos, estos pueden ser, la satisfacción de las necesidades de la sociedad en general y del cliente en particular, generar un esquema de valor a los sistemas y/o grupos de interés involucrados, contar con procesos organizacionales de bajo costo y eficientes, mejorar la calidad y la productividad en todos los procesos clave, ofrecer productos y servicios que mejoren constantemente a los que ofrece la competencia, mejorar la calidad de vida laboral de manera integral, mantener el liderazgo e innovación del sector y ser un referente ante la competencia y, fomentar los valores, ética y responsabilidad social de ella.

4. Área de recursos humanos

El apartado de recursos humanos tiene una mejor aplicabilidad en esta época redefiniéndolo como gestión humana de acuerdo a García Solarte (2012) puesto que el recurso humano es de gran valor dentro de las organizaciones es por ello que se le da el análisis más detallado en este apartado. García, Sánchez y Zapata (2008, en García Solarte, 2012) definen la gestión humana como:

(...) la actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objetivo de obtener, formar, motivar y retribuir el personal requerido para generar y potencializar al management, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva (p. 16).

5. Área de procesos clave

El concepto de procesos clave está determinado por todas aquellas estructuras y procedimientos que existen en una organización donde todos tienen una relación de interdependencia puesto que todos juegan un papel importante en su existencia, a saber; ventas, marketing, finanzas, recursos humanos, dirección, desarrollo de productos y

servicios, logística, herramientas, clientes. Para Badía (2002, en Mallar, 2010) la definición de proceso lo considera “como un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados” (p. 7). Todas estas estructuras se van haciendo manifiestas y/o necesarias a lo largo del desarrollo de las organizaciones y su existencia misma está en función a las necesidades que el entorno lo requiere y cada organización le da la importancia que así lo considera pertinente y necesaria de acuerdo a su estrategia de desarrollo competitivo. De la misma manera está en función a la reflexión que cada líder o equipo de trabajo de alto rendimiento considera atender y llevar a cabo su implantación para que esos procesos coexistan en función a las necesidades que el mercado establece y demanda y de la misma manera la identificación de las necesidades y/o debilidades dentro de la organización considera importante atender para mantener ese desarrollo organizacional.

6. Área de comercialización

El concepto de comercialización es muy claro al considerarlo como un todo con muchas aristas que deben existir y ser atendidas al interior de una organización. La comercialización es un proceso donde juegan un papel importante las ventas, el marketing, el comportamiento del mercado basado en la información financiera que día a día se genera el interior de la empresa y, dependiendo del giro de la organización es como debe comprenderse el identificar las necesidades de los clientes y cómo estas van cambiando día a día para la toma de decisiones basado en este dinamismo que se genera de manera constante. Dicho de otra manera, la comercialización la podemos definir como “el conjunto de actividades desarrolladas para facilitar la venta y/o conseguir el producto llegue finalmente al consumidor”

(...). La comercialización es una práctica muy antigua, en sus comienzos se utilizaba un trueque como una forma de intercambio, para conseguir esos productos a los que no se tenía acceso. Desde la antigüedad hasta nuestros días, la comercialización ha ido evolucionando, y uno de los factores que ha

favorecido el comercio, han sido los tratados comerciales” (Economipedia, 2020, pp. 1 y 3)

7. Área de sistemas de información.

Las tecnologías de la información (TI) son una herramienta importante en la actualidad en todas aquellas organizaciones que se encuentran en el mercado, son parte de la estrategia competitiva ya que gracias a ella se tiene información en tiempo real, lo que permite tomar decisiones adecuadas. Los sistemas de información en sí mismos, no hacen a una organización mejor que las demás, lo que la hace así, es cómo aprovechar esta, a través del proceso comercial básicamente. De la misma manera los sistemas de información son dinámicos y requieren de evaluación constante puesto que cada vez se vuelven más eficientes y nos proporcionan información de una manera ágil siempre y cuando se optimice este valioso recurso. Bajo este aspecto se puede definir a los sistemas de información:

(...) como el sistema formal de personas, equipos y procedimientos que en forma integrada y coordinada y operando sobre un conjunto de datos estructurados acorde con las necesidades organizacionales, capturan datos, los transforma en información, los almacenan y los distribuyen a fin de apoyar las actividades de las organizaciones tales como, las operaciones, el control, la administración y la toma de decisiones, necesaria para desarrollar la estrategia y lograr los objetivos planteados (Volpentesta, 2004, p. 183)

Para su desarrollo, se crearon a partir de la literatura existente y la experiencia de trabajo en el tema, diferentes reactivos, los cuales se sometieron a un criterio de jueces con tres expertos en el tema del ámbito de la psicología organizacional y el diseño de instrumentos.

Derivado de dicho análisis se obtuvieron un total de 47 reactivos, distribuidos de la siguiente manera en cada una de las dimensiones.

1. Área de dirección. Incluye un total de 11 reactivos. En estos se exploran aspectos relacionados con la definición de la misión, visión y valores, el compartimiento y

comprensión de la misión, el contar con objetivos y metas. Identificar el nivel de habilidades con que cuenta el personal directivo para la gestión de administrativa en general, de la misma manera identificar si se cuenta con una estrategia del negocio y si esta ha sido identificada por el personal, contar con mecanismos como un centro de evaluación del personal directivo con el objeto de estos puedan tomar mejores decisiones una comprensión más clara del rumbo de la organización, la utilización de modelos de aprendizaje para el análisis de los problemas cotidianos del negocio, la comprensión de los retos del entorno y la claridad en la aplicación de los recursos que necesita se necesita para el desarrollo de las capacidades clave del negocio.

2. Área financiera o patrimonial. Se integra por 6 reactivos que abordan los aspectos de patrimonio y finanzas. En los reactivos se busca identificar los mecanismos que tienen las organizaciones en contar con datos financieros en general, es decir, como tienen estructurado los mecanismos y las herramientas en general para manejar los datos financieros y patrimoniales, así como la aplicación de reglas financieras para identificar los estados financieros. De la misma manera que herramientas administrativas y/o técnicas utilizan para contar con información para atender imprevistos y tomar decisiones. Así también, que prácticas fiscales y tributarias aplican para mantener una sanidad financiera y fiscal, evaluar la claridad en la planificación de los recursos a través de un plan anual presupuestal integral y su correcta aplicación en las áreas de la organización.
3. Área de organización Incluye un total de 9 reactivos. En esta, se considera que la estructura de una organización está definida por divisiones en departamentos o áreas con líneas de autoridad y canales de comunicación las cuales son formales e informales, estos últimos surgen en la interacción social donde el intercambio de información y la solución de problemas y toma de decisiones puede ser rápida o lenta de acuerdo a esos mecanismos de interacción. Las responsabilidades se encuentran por lo regular en los manuales de organización y procedimientos. Esto da seguridad en el proceso de toma de decisiones. Los manuales son de gran ayuda puesto que se explican con detalle todas aquellas situaciones que se presentan cotidianamente como imprevistos. Las políticas dan certeza acerca de los alcances y limitaciones en cada departamento.

El reglamento interior establece claramente aquellas acciones que delimitan con precisión y normativa los derechos y obligaciones, así como las acciones correctivas que haya lugar. Los sistemas de comunicación son vitales puesto que permiten atender con dinamismo y prontitud cada uno de los procesos cotidianos y eventuales de arriba hacia abajo en toda la organización. Estos canales de comunicación se describen normalmente en los manuales de procedimientos y los de operación para tener identificados las acciones que aplica la organización con el uso de herramientas y metodologías como instrumento de reflexión y evaluación de todos los factores internos y externos de la empresa.

Cuando se dice que una organización está alineada estratégicamente, se basa en el sentido de que su enfoque estratégico (misión, visión, valores, objetivos estratégicos) se evalúa y se mejora constantemente, teniendo identificado los factores clave de éxito así como los indicadores de medición; por ejemplo en recursos humanos las incidencias de personal (asistencia, ausentismo, permisos, vacaciones, recompensas, bonificaciones, reconocimiento, clima organizacional, capacitación, reclutamiento y selección) de esa manera en los demás factores clave se busca que todos ellos se desarrollen y se apliquen de acuerdo a ese enfoque estratégico.

4. Área de recursos humanos. Incluye un total de 24 reactivos. La estructura de una organización está definida por divisiones en departamentos o áreas con líneas de autoridad y canales de comunicación, los cuales son formales e informales estos últimos surgen en la interacción social donde el intercambio de información y la solución de problemas y toma de decisiones puede ser rápida o lenta de acuerdo a esos mecanismos de interacción, las responsabilidades se encuentran por lo regular en los manuales de organización y procedimientos. Esto da seguridad en el proceso de toma de decisiones. Los manuales son de gran ayuda puesto que se explican con detalle todas aquellas situaciones que se presentan cotidianamente como imprevistos. Las políticas dan certeza acerca de los alcances y limitaciones en cada departamento. El reglamento interior establece con certeza aquellas acciones se demarcan con precisión y normativa, los derechos y obligaciones, así como las acciones correctivas que haya lugar. Los sistemas de comunicación son vitales puesto que permiten atender con dinamismo y prontitud cada uno de los procesos cotidianos y eventuales de arriba hacia abajo. Estos canales de comunicación se describen normalmente en los manuales de procedimientos y los de

operación para tener identificados los factores que influyen en la organización se utilizan herramientas y metodologías con el objeto de hacer reflexiones y evaluaciones de los factores internos y externos de su organización. Cuando se dice que una organización está alineada estratégicamente se basa en el sentido de que su enfoque estratégico (misión, visión, valores, objetivos estratégicos) se evalúa y se mejora constantemente teniendo identificado los factores clave de éxito así como los indicadores de medición; por ejemplo en recursos humanos, incidencias de personal (asistencia, ausentismo, permisos, vacaciones, recompensas, bonificaciones, reconocimiento, clima organizacional, capacitación, reclutamiento y selección) de esa manera en los demás factores clave se busca que todos ellos se desarrollen y apliquen de acuerdo al enfoque estratégico. El liderazgo es una variable fundamental, su adecuada gestión en toda la organización permite ir midiendo de manera permanente cómo interactúan el personal, clientes, y proveedores, los factores motivadores tienen que estar identificados porque son una estrategia competitiva de igual manera los mecanismos de comunicación organizacional ayudan a que se faciliten para la difusión de los valores, objetivos y acciones operativas, los mecanismos de evaluación de desempeño del personal así como los modelos estructurados para incentivar el proceso de ventas. La alineación que existe entre los objetivos, el propósito de la organización, el modelo para llevar a cabo la evaluación del liderazgo, los estudios de comportamiento organizacional y los perfiles de puestos, deben estar plasmados en instrumentos y/o manuales de operación, ya que ayuda a la comprensión y ejecución de las acciones operativas del negocio. En este sentido, flexibilidad y rapidez son estrategias de competitividad. La comunicación y los canales que emanan dentro de la empresa permea o dificulta el flujo de la formación y la dinámica de relaciones que se dan entre departamentos. El reglamento interior de trabajo es un instrumento jurídico y moral para mantener la regulación del comportamiento organizacional en general y da una certeza laboral de gran valor tanto para la dirección como para el personal. Tenerlo no hace más competitiva la organización, pero el no tenerlo aumenta la violación de derechos y obligaciones laborales. El programa de higiene y seguridad va de la mano con el reglamento interior ya que ayuda para que exista un ambiente libre de acciones que dañan el equilibrio laboral y la salud mental además que contribuye significativamente en mejorar la calidad y la productividad. La

implantación de la comisión de seguridad e higiene se fundamenta por parte de la autoridad correspondiente que para el caso es la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y está establecido en aplicar la Norma Oficial Mexicana NOM-019-STPS-2011, por la que se establece su constitución, organización y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene en los centros de trabajo. Esta norma se constituyó, con el objeto de que exista una normatividad en materia de seguridad laboral, busca brindar las mejores condiciones laborales de seguridad y salud en el trabajo. Existe un mecanismo para la implementación en las organizaciones. Cuando se conforman las comisiones, estas deben tener acceso a consultar la ley aplicable en el tema en cuestión. La comisión de seguridad tiene las actividades tales como:

- La investigación de causas de accidentes de trabajo.
- Proponer medidas de prevención de accidentes y riesgos en el trabajo.
- Vigilar que se cumplan los programas y la normatividad en el tema.

Aunado a esto, un modelo de gestión organizacional es el dar valor y reconocimiento a las contribuciones que hacen los trabajadores y uno de ellos es la existencia de un método y/o modelo que contribuya a la innovación y la creatividad. Las aportaciones de los trabajadores deben ser reconocidas y recompensadas, fomentando con ello la participación de todos los colaboradores en todos los niveles. Esto incide de manera significativa en la productividad y la calidad. Este tipo de acciones tales como el reconocimiento de las ideas innovadoras, por un lado, fomentan el desarrollo de ideas para mejorar el trabajo, así como la forma de llevarlas a cabo; por otro lado, es la realización de acciones de innovación y mejora en los procesos clave de toda la empresa, a través de considerar y de atender por la dirección, las ideas emprendedoras, así como su análisis e implantación de las mejores ideas. Esto es de gran valor puesto que generan estrategias de competitividad y que además ayuda a la empresa para que se mantenga en constante dinamismo. Los programas de desarrollo personal y el crear ambientes satisfactorios dentro y fuera de la organización.

5. Área de procesos clave. Incluye un total de 12 reactivos. Dentro de este sector se evalúan los procesos clave, los cuales son considerados procesos, porque mantienen activa la organización. Un proceso inicia, pero no termina, solo se va adecuando y mejorando de acuerdo al entorno de la vida misma de la organización, los programas tienen un inicio y

un final. El concepto clave tiene que ver con la cuestión de que son necesarios dichos procesos y no pueden más que sufrir cambios y adaptarse al entorno, pero no ser sustituidos, por ejemplo, el proceso clave de recursos humanos, algo importante en la vida de una organización.

La medición y estadística de las metas de acuerdo a los objetivos que la organización tiene, deben ser medidos de manera constante haciendo una comparación de los avances y comparados con datos anteriores y actuales, así como acumulados, lo cual proporciona información adecuada para la toma de decisiones. Los programas de mejora en cada área y/o departamento son necesarios para la correcta gestión de los procesos clave, puesto que en ellos se conforman equipos y se establecen paso a paso las acciones que deben realizarse periódicamente para alcanzar las metas en tiempo y forma.

Estos programas de mejora se sustentan con la información que se genera durante su desarrollo y es lo que le da certidumbre para vislumbrar el lugar de los objetivos.

Los programas de mejora están involucrados todo el personal y a través de juntas de equipo, se comparte la información, se analiza y se hacen ajustes en su desarrollo buscando la mejora continua. Todos los programas de mejora surgen de un plan estratégico y tienen interrelación en su desarrollo.

El tener esa conexión y crear los medios para el flujo de la información como son las reuniones cotidianas, las juntas de equipo, la evaluación del desempeño y el identificar los resultados permite una mejor reflexión del negocio y como cada colaborador y departamentos, saben identificar y comprender el rol que desempeñan.

El documentar todos los procesos clave, permite prever contingencias de manera interna, lo cual da certeza a clientes y/o consumidores de la organización, esto se logra en función a tener identificados la información, los insumos y los recursos que se requieren para una efectiva evaluación y la mejora de estos recursos.

De la misma manera, los proveedores deben pasar por dicho proceso de evaluación y mejora puesto que ellos aportan bienes y servicios a la organización. Mantener una constante evaluación genera valor a la organización gracias a ello, se da una ayuda mutua en el logro de los objetivos.

Los recursos tecnológicos y metodológicos contribuyen a identificar la variabilidad de los procesos, lograr ello, hace que influyan los resultados obteniendo con ello una

satisfacción en el cliente, generando valor y dará como resultado una disminución en los costos.

La revisión, mejora e innovación de los procesos se da en la medida en que la organización realiza un análisis de las mejores prácticas comerciales, éstas se obtienen a través del análisis de la competencia. Este análisis de información del mercado y de la competencia debe estar documentado en ejercicios anuales anteriores, puesto que la variabilidad hace prever escenarios futuros del entorno del negocio y prepararse para una mejor toma de decisiones, así como hacer innovaciones que harán que la empresa se desarrolle de manera proactiva, lo cual le va a permitir el uso de metodologías y tecnologías para saber adaptarse mejor al entorno con el uso de estrategias diferenciadoras del negocio en relación al entorno competitivo en que se mueva la organización.

6. Área de comercialización. Incluye un total de 18 reactivos. En esta área es donde se lleva a cabo una de las acciones y procesos que harán demostrar al mercado la posición de los bienes y servicios que ofrece la organización. El cómo se lleve a cabo este proceso es lo que va a permitir, poner el producto en las manos y en la mente del consumidor y derivado de esto, ganar posicionamiento comercial con el objeto de captar recursos para incrementar recursos económicos que son fundamentales para cualquier organización que busca ello.

La identificación del sector productivo, del mercado y de la competencia es de gran valor, en virtud de que ayuda a clarificar de manera más objetiva, en qué posición se encuentra la organización. Para ello se requiere del uso de herramientas metodológicas como el uso de estudios de mercado y la de censos comerciales que proporcionan información valiosa. La información es necesaria porque ayuda a identificar el porcentaje de participación del mercado.

La claridad sobre el conocimiento de las necesidades del mercado y de los clientes, los beneficios y características de los productos y servicios y si estos estarán en sintonía con lo que produce la organización permite el conocimiento del valor del mercado, de los clientes actuales y potenciales.

El proceso de ventas es fundamental, derivado del conocimiento del sector, de los clientes y de las necesidades de estos, se tienen que fortalecer los equipos de venta a través del entrenamiento permanente de esta área. Las ventas, la publicidad, el marketing, las relaciones públicas, determinan el éxito de lo que se haga en este proceso clave del negocio.

Las ventas y su relación con los inventarios ayudan a la organización a mantener una adecuada gestión del desplazamiento de los productos y servicios. Una organización se basa en el rendimiento del flujo de efectivo y los inventarios son una variable que debe tenerse en cuenta para la adecuada fluidez del recurso económico de lo contrario si no se gestiona el desplazamiento de lo almacenado se ve en riesgo de que se generen pérdidas las cuales impactan no en el corto plazo, sino en el mediano plazo. No se puede dejar de lado a la logística, su adecuado plan de gestión contribuye de igual manera a las ventas, el flujo de efectivo y de los productos que se generan en la organización.

Los sistemas informáticos y la información y análisis estadístico que surge de manera constante en el servicio al cliente y en la post-venta, así como la información que se genera del entorno económico, político y social es de ayuda significativa en el área comercial de una organización, ya que es el mecanismo adecuado que permite comprender el mercado y la sociedad de una manera más efectiva.

Toda esa información ayuda a realizar un trabajo proactivo, no reactivo porque esa gestión de datos y variables del negocio y del mercado permite tomar decisiones adecuadas y hacer innovaciones de productos y servicios que el entorno social lo requiere.

Las organizaciones inteligentes consideran importante la evaluación de un producto o servicio, ya que todos tienen un ciclo de vida. Su permanencia en el mercado determina las necesidades de los clientes y estos deben ser monitoreados, evaluados y en consecuencia hacer los ajustes necesarios para mantenerlos en el mercado. La renovación es determinada por el consumidor es por ello que se debe considerar el valor que le asigna el cliente a los productos y servicios que ofrece la organización.

7. Área de sistemas de información. Incluye un total de 5 reactivos. Los sistemas de información son necesarios en las organizaciones actuales para poder tomar decisiones, realizar la coordinación y el control. Ayuda a los administradores en general a analizar

problemas, visualizar asuntos complejos y contribuir a la creación de nuevos productos de una manera más ágil, flexible y que permita adaptarse al entorno en el que se encuentran inmersas las organizaciones. Es por ello que un sistema de información es una combinación organizada de personas, hardware, software, redes de comunicaciones y recursos de datos que reúne, transforma y disemina información en una organización. Toda empresa que busque incrementar su productividad en el entorno de esta década, debe tener en cuenta que, para lograr el éxito creciente en el mercado, su estrategia básica será el aprendizaje. Los progresos en la tecnología de la información permiten actualmente en toda empresa, sin importar su tamaño, tener implantado y sistema de información, este para que sea funcional debe mantenerse actualizado, desde la gestión y el mantenimiento propiamente dicho, lo cual será una ventaja competitiva.

Todos los sistemas de información en la actualidad ofrecen programas integrales, eficientes para la toma de decisiones; no obstante, el no tenerlos no frena las operaciones de una organización, pero si la ralentizan en relación a sus competidores. El tenerla la hará eficiente, ágil y más productiva en la medida que el recurso humano se actualice en el uso eficiente y efectivo en su utilidad cotidiana.

La gestión de los sistemas de información, a través de auditorías informáticas, la alimentación de datos de manera cotidiana, permite mantener los sistemas de información operando de manera eficiente; en tanto que la evaluación adecuada permite saber en qué áreas se debe mejorar. La utilización de nuevas herramientas tecnológicas es viable en la medida en que se evalúen de manera constante con las que cuenta la organización y si es necesaria su modificación o reemplazo, todo en función a los demás indicadores de medición que proporcionan los administradores de las áreas de la empresa.

Contar con herramientas que permitan medir el funcionamiento de la organización para conocer la eficiencia de manera integral es de gran utilidad para hacer ajustes de manera constante, puesto que la competencia del presente se convertirá en la incompetencia en el futuro, de ahí que los resultados comerciales y financieros de una organización permiten saber si esta se conduce por el camino correcto. La evaluación del desempeño es necesario para mantener la competitividad de una empresa y estar en el mercado.

1.3 Muestra

Para la realización de la investigación se contó con la participación de cinco empresarios, los cuales tres de ellos son de la ciudad de Tapachula, Chiapas y dos de la ciudad de San Cristóbal de las Casas, Chiapas. Cada una de las empresas tiene características que a continuación se detallan.

La primera se dedica a la fabricación de ropa deportiva y es de la industria de la transformación está ubicada en San Cristóbal de las Casas, la persona entrevistada ocupa el puesto de director es del sexo masculino, tiene una edad de 40 años con una escolaridad de bachillerato y por su tamaño es microempresa.

La segunda se dedica a la venta y distribución de materiales para la construcción, se encuentra ubicada en Tapachula, la persona entrevistada es el director de la organización, es del sexo masculino, tiene una edad de 55 años, con escolaridad de Licenciatura en administración de empresas, la organización es mediana empresa.

La tercera empresa es una clínica de servicios de salud, se encuentra ubicada en Tapachula, quien se entrevistó ocupa el puesto de directora, es del sexo femenino y su nivel de escolaridad es de Licenciatura en enfermería, cuenta con 45 años y por el tamaño de la organización es mediana empresa.

La cuarta organización se dedica a la compra venta de equipos de sonido e instrumentos musicales, a quien se entrevistó ocupa el puesto de director, es del sexo masculino y tiene una escolaridad de Licenciatura en Administración de empresas, cuenta con 35 años y por el tamaño de la organización es pequeña empresa.

La quinta organización se dedica a la compra venta de material de fontanería y de construcción, a quien se entrevistó, ocupa el puesto de director, es del sexo masculino y tiene una escolaridad de Licenciatura en Derecho, cuenta con 45 años y por el tamaño de la organización es pequeña empresa.

1.4 Hipótesis y variables

Hipótesis de investigación

- Los sujetos advierten puntajes mayores a cinco en los factores críticos de éxito revisado mediante análisis simple de frecuencias.
- Los factores críticos de éxito varían a partir de factores sociodemográficos como la edad y el sexo de los sujetos.

Hipótesis nula

- Los sujetos no advierten puntajes mayores a cinco en los factores críticos de éxito revisado mediante análisis simple de frecuencias.
- Los factores críticos de éxito no varían a partir de factores sociodemográficos como la edad y el sexo de los sujetos.

Variables sociodemográficas

- Sexo: Condición orgánica, masculina o femenina, de los animales y las plantas (Real Academia Española, 2020, s/p).
- Edad: Tiempo que ha vivido una persona o ciertos animales o vegetales. (Real Academia Española, 2020, s/p).
- Estado civil. Condición de una persona en relación con su nacimiento, nacionalidad, filiación o matrimonio, que se hacen constar en el registro civil y que delimitan el ámbito propio de poder y responsabilidad que el derecho reconoce a las personas naturales (Real Academia Española, 2020, s/p).

- Ocupación: Trabajo o cuidado que impide emplear el tiempo en otra cosa (Real Academia Española, 2020, s/p).

1.5 Procedimiento

Se solicitó una entrevista con cada uno de los directores o dueños de las empresas participantes, a quienes se les expuso de manera ejecutiva el estudio a realizar. Todos ellos expresaron preguntas acerca del trabajo y advirtieron sobre la necesidad de que la evaluación realizada fuese compartida con ellos. Una vez que se obtuvo su compromiso para participar en el estudio, se acordó la fecha de aplicación del instrumento, firmando para ella una hoja de consentimiento informado.

La aplicación del instrumento se realizó sin mayor contratiempo en un tiempo aproximado de 15 minutos.

1.6 Análisis de los datos

Para el análisis de datos, se utilizó el SPSS, versión 15.0 para Windows. En primer lugar, se elaboró el fichero con las variables sociodemográficas y dependientes, se capturaron los datos de los sujetos y se revisó que estos estuvieran correctamente llenados y no se omitiera ninguna respuesta. Posteriormente se procesaron los datos, para ello, en primer lugar, se transformaron las variables del instrumento en las siete dimensiones de estudio, obteniendo, además, la suma total del puntaje de cada uno de dichos instrumentos.

Más adelante se procedió a obtener la consistencia interna del instrumento a partir del coeficiente Alpha de Cronbach, los estadísticos descriptivos, las frecuencias de cada una de las variables sociodemográficas (sexo, edad, estado civil, religión, ocupación). A continuación, mediante la opción transformar variables, se realizó la suma de puntajes de cada una de las dimensiones de análisis del instrumento, una vez obtenida la suma total de dichas dimensiones, se obtuvo

mediante suma simple de la media más una desviación estándar, los niveles de los puntajes obtenidos, así como se aplicaron estadísticos de comparación entre medias a partir de la prueba T de Student y Anova de un solo factor, para la suma entre los puntajes totales obtenidos en cada uno de los instrumentos y las variables sociodemográficas.

CAPÍTULO 2

EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL COMO MECANISMO DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO

Hoy en día las organizaciones son más dinámicas, más inestables en su desarrollo que las organizaciones de hace 40 años cuando los modelos se mantenían más estables en sus procesos ya que el mercado era más predecible. En este ámbito, el proceso administrativo, participa de manera nodal. De acuerdo con Chiavenato (2006), la administración, más que la organización existe desde hace más de 4000 a. C., hay datos que indican que los seres humanos ya tenían estructuras eran necesarias para llevar a cabo proyectos de diversa índole, que les permitieron desarrollarse como sociedad.

2.1 Las organizaciones y su evolución

La historia de la administración se mantuvo más o menos estable y no fue sino hasta el siglo XX cuando tiene un desarrollo muy importante, al respecto,

(...) una de las razones de esto es que hoy en día la sociedad típica de los países desarrollados es una sociedad pluralista de organizaciones, donde la mayor parte de las obligaciones sociales (como la producción de bienes o servicios en general), se confía a las organizaciones (como industrias, universidades, escuelas, hospitales, comercio, comunicaciones, servicios públicos, etcétera), que deben administrarse para ser más eficientes y eficaces (Chiavenato, 2006, p. 28).

Después de la segunda guerra mundial, las organizaciones tuvieron un cambio muy significativo debido a las condiciones ambientales sociales y políticas que sufrieron muchos países, eso los llevó a tener que reorientar el rumbo y atender las necesidades que el mundo requería y para ello

surgieron grandes personajes que aportaron conocimientos a través de modelos de administración y gestión organizacional para satisfacer las demandas del mundo.

Las organizaciones en la actualidad siguen teniendo cambios, porque no son estáticas, son dinámicas y se ve influenciadas por el medio ambiente y la sociedad de consumo que requiere de bienes y servicios, los cuales también, no son estáticos, tienen cambios significativos que les exigen adaptarse a lo que requiere su entorno para satisfacer sus necesidades.

Para ello, el liderazgo ejercido en una organización es un aspecto clave, ya que es quien realiza la toma de decisiones, por lo que su responsabilidad es aún mayor. El liderazgo no es una categoría que se haya aplicado a lo largo de la historia, emerge como tal, cuando mediante esta, es posible dar cuenta de la forma en que se llega a la toma de decisiones; sobre este tema, la teoría clásica no desarrolla teorización alguna en torno al liderazgo y sus implicaciones, así pues, los autores de este periodo, si hacen referencia al liderazgo, ello solo ocurre de manera superficial, pues no mostraron demasiado interés en este tema (Chiavenato, 2006).

Las organizaciones de la postguerra en la etapa de su auge, estaban más interesadas en incrementar la productividad sin considerar los procesos clave de la organización (recursos humanos, medio ambiente, insumos), su objetivo era hacer maximizar a las organizaciones, hacerlas crecer, posicionarse en diversos entornos y países, buscaban el expansionismo empresarial, tener presencia en todo el mundo, porque lo que importaba era posicionar un producto o marca y de esa manera tener el control del mercado.

Al respecto, Valdés (1996, p 94) expone que:

(...) la creencia de los recursos naturales como fuente inagotable de materia prima y energía, y el pensamiento social de que el progreso era la acumulación de riqueza material y económica, llevaron a las empresas a buscar un crecimiento maximizado en su administración. La maximización de la producción, las economías de escala y todo lo que favorecía el desarrollo económico era vista como positivo, ¡era considerado progreso! La premisa vigente de las empresas era maximizar la producción, elaborando

una mayor cantidad de productos, a los costos más bajos posibles. Ésta era la única variable a controlar por la empresa. Los empleados, los clientes y el medio ambiente no eran factores a considerar porque simplemente no era necesario.

Sin embargo las organizaciones han evolucionado de tal manera que el liderazgo en la actualidad juega un papel determinante, puesto que su influencia en las organizaciones es clave para el logro de los objetivos y en consecuencia este, debe no solo influir en el grupo al que se dirige, sino que debe reflexionar sobre el entorno para reorientar los objetivos de la organización de manera constante, puesto que el dinamismo que tienen las organizaciones en la actualidad hace que constantemente se tenga que evaluar; al respecto Serna (2002, p. 11) plantea sobre este tema que el desarrollo tecnológico mantiene una fuerte ascendencia en las organizaciones, de modo que estas:

(...) podían esperar de manera pasiva una discontinuidad ocasional o que fueran otras las que asumieron el riesgo de desarrollo. Esta estrategia “de seguir al más veloz” que en un momento parecía tan prudente, ahora se ha convertido en una opción arriesgada en los mercados en que “los ganadores se llevan todo”, aquellos en que existe una brecha grande y profunda entre la empresa líder y las que la siguen. Por ejemplo, en los mercados de comercio electrónico los primeros jugadores dominantes obtienen la mayor parte de los beneficios. En 1998 un estudio mostró que el 5% de todas las páginas web, reunían más del 74% de todo el flujo de información.

El cambio vertiginoso de las organizaciones deja en claro que una organización no puede permanecer por mucho tiempo en un nivel óptimo, el mundo empresarial se ve obligado a mantener en constante renovación de sus procesos internos y el conocimiento del mundo que los rodea; es decir, lo que funcionó hace seis meses, hoy ya ha quedado opacado u obsoleto por los cambios del mercado y del entorno.

Serna (2002) explica que en el ámbito del sector industrial, el surgimiento de estos ocurre a partir de ciertas innovaciones tecnológicas, lo que vuelve eficiente el costo relativo de producción, sea también porque existen nuevos productos de interés para el consumidor o bien por ciertos

cambios económicos o tecnológicas que generan demanda por el nuevo producto o servicio, lo que conlleva a que este se considere como viable y constituya una oportunidad potencial de demanda en el mercado¹.

Es indispensable considerar que esto ocurre en las organizaciones; sin embargo, dichos procesos no ocurren de forma espontánea, no funcionan como una máquina automática, se necesita del capital intelectual para que se lleve a cabo su dinámica de desarrollo y de evolución para enfrentarse al mundo y a la sociedad en general. Una organización no es un ente aislado, es parte de un sistema, de un engranaje.

Para Sánchez (2007), el conocimiento y el capital intelectual son considerados como recursos estratégicos desde los albores de la humanidad, desde civilizaciones como la griega o la egipcia, se tienen pruebas que constatan la aglutinación de los conocimientos desarrollados en las bibliotecas de estos Estados, lo que se consideraba a su vez como una vía para incrementar su poder. El valor que ha tenido el capital intelectual dentro de las organizaciones es bien conocido puesto que es un recurso que se mantiene como un activo intangible y que su sola existencia le da ese dinamismo para funcionar e influir en una organización.

2.2 El diagnóstico dentro de las organizaciones

El concepto diagnóstico es necesario que sea puntualizado en este trabajo. Para ello es adecuado considerar varios aspectos para fines de comprender la importancia de llevar a cabo este proceder en las organizaciones. El diagnóstico plantea el problema del conocimiento y así nos lleva a unas consideraciones epistemológicas que se hacen necesarias para establecer las bases sobre las que se apoya la posibilidad de realizar afirmaciones acerca del funcionamiento de la organización y, eventualmente recomendaciones para su cambio. Para ello vale la pena hacer una exposición de lo que se explica sobre este concepto. De acuerdo a la definición que plantea la Real Academia de la Lengua Española (2022), el vocablo diagnóstico lo define como “determinación de la

¹ Estrategia competitiva.

naturaleza de una enfermedad mediante la observación de sus síntomas. Calificación que da el médico a la enfermedad según los signos que advierte”.

Meza (2020) plantea que se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad. En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

En la vida cotidiana nos enfrentamos de manera constante analizando o “diagnosticando” diversas situaciones que nos conducen a un proceso de toma de decisiones ante momentos en los que tenemos que evaluar diversas líneas que nos llevarán a la acción con otras personas o con estructuras o sistemas del mundo que nos rodea. Acaso la respuesta más frecuente o con mayor referencia es cuando acudimos a ver a un médico, la visita que le hacemos a este es entendida como la solicitud de un diagnóstico autorizado, con el consecuente tratamiento para el mal detectado.

Por lo tanto, de acuerdo a Rodríguez (000) hace las siguientes consideraciones en relación al diagnóstico, a saber:

1. El diagnóstico es entendido como parte de una práctica profesional, en que un determinado especialista debe hacer uso de su conocimiento para interpretar los síntomas del interesado.
2. El diagnóstico es considerado parte de un proceso en que se adoptarán medidas a partir de esta primera fase diagnóstica.
3. el diagnóstico, por lo tanto, encuentra su sentido en su aplicabilidad práctica para la solución de un problema.
4. el problema, en general es experimentado por el paciente que acude al especialista, en vías de alguna solución.

En suma, el proceso de diagnóstico es iniciado por una consulta del interesado a un especialista, se produce en una situación social en que se desarrollan expectativas y se espera que el especialista sea capaz de interpretar la información dentro del marco de sus conocimientos y de proponer soluciones al problema así detectado. Con estas acotaciones se puede decir entonces que el diagnóstico organizacional constituye, una descripción, una explicación, hecha por el observador, del operar de una organización determinada. Esta descripción debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización, es decir, permitir que otro observador pueda ser testigo –en su ámbito de experiencia- del funcionamiento organizacional descrito (Rodríguez, 2015).

Sobre el concepto de diagnóstico Vidal (2004) expone que es un proceso de comparación entre dos situaciones a considerar, por un lado, la presente que es la que se llega a conocer mediante la indagación; por otra parte, aquella definida y supuestamente conocida que sirve de pauta o modelo. El “saldo” o comparación de este contraste es lo que denominamos diagnóstico. El proceso de diagnóstico es un medio no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización; es un insumo para la planeación estratégica que reconoce la existencia de otra entidad u organización, lo que implica que el entorno es diferente de cero. En este sentido el diagnóstico es un componente de la dirección y la planeación estratégica que sirve a la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización.

El diagnóstico organizacional constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad para las empresas, sobre todo para conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Gracias al diagnóstico organizacional podemos detectar las causas principales de los problemas que afectan a la organización, para así modificar los esfuerzos que se consideren a fin de realizar medidas efectivas. (Borrego, 2009, citado en Caballero, 2016).

Los cambios fundamentales del proceso de diagnóstico se centran primero en la inclusión del análisis del entorno y su impacto en la organización, proceso que se originó

aproximadamente a mediados de los años 60 del siglo pasado, donde se encuentran los primeros registros del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), su uso actual indica la importancia y perdurabilidad de esta herramienta como ninguna otra, ha sido ampliamente utilizada y la sigue siendo en casi todas las organizaciones, independientemente de su ámbito. El segundo hecho que marca una pauta esencial en el giro del proceso de diagnóstico, diseño e intervención organizacional es el análisis del direccionamiento estratégico de naturaleza vital para el desempeño a largo plazo. El tercer hecho es la evaluación de la cadena de valor establecida por Porter en los años sesenta. El cuarto hecho es la inclusión de los activos intangibles en la perspectiva del análisis financiero. Un quinto hecho es la importancia dada a la investigación de las necesidades y expectativas de los clientes en la gestión de hoy. El sexto hecho es la importancia la gestión del área relativa de la gestión humana y el trabajo en equipo; y el séptimo hecho, es el impacto de los sistemas de información y la tecnología tanto al interior de las organizaciones (*e-process*) como en el comercio en los negocios entre empresas y entre éstas y sus clientes (Vidal, 2004, p. 22).

Se puede deducir entonces que, si en la actualidad los cambios en las demandas del entorno exigen en general, una organización más ágil, con una veloz capacidad de respuesta y trabajadores cada vez más cualificados para el análisis organizacional es fundamental desarrollar nuevas categorías que den buena cuenta de los cambios sufridos al interior de la organización, entre ellas, el análisis por funciones cruzadas, cadena productiva y cadena de valor son categorías relativamente nuevas para explorar la organización de acuerdo con las necesidades y complejidad actual (Vidal, 2004). En la actualidad es importante considerar en un proceso de diagnóstico diversas herramientas que ayuden a identificar las fortalezas y debilidades puesto que con ello se puede ser más competitivo en el mercado, aunado al entorno, solo de esta manera se puede ser más flexible y la organización se pueda adaptar a la demanda del mercado.

2.3 El capital intelectual

2.3.1 Hacia una conceptualización del capital intelectual

El concepto de capital intelectual tiene varias acepciones y desde un enfoque diferente de acuerdo a como se quiera ver e identificar dentro de una organización. Cabe puntualizar esto porque de acuerdo a cómo se utilice es como se identifica en una organización y es como el directivo debe saber reconocerlo con facilidad y no mezclarlo con otros conceptos y/o procesos dentro de la organización para la adecuada toma de decisiones. Lev (2001, citado en Sánchez, 2007), menciona que los términos de capital intelectual, activos intangibles y activos del conocimiento son ampliamente utilizados en la literatura, si bien en lo contable se utiliza preferentemente el de recursos intangibles, en lo económico el de activos de conocimiento y en la empresa el de capital intelectual. Estas diferencias permiten una mejor comprensión del término del capital intelectual.

En 1969 el economista John Kennet Galbraith, acuñó el concepto capital intelectual, sugirió que significa acción intelectual, más que mero conocimiento o puro intelecto y “se puede considerar tanto una forma de creación y de valor como un activo en su sentido tradicional” (Roos, Roos, Dagonetti y Edvinsson 2001, en Topete 2008, p. 70), mientras que Steward (1998: 9, en Topete, 2008), lo define como “la suma de todos los conocimientos que poseen todos los empleados de una empresa y le dan a ésta una ventaja competitiva... es material intelectual - conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia- que se puede aprovechar para crear riqueza”.

Una organización tiene un valor en el mercado y ese valor se compone de dos elementos que son los que le dan dinamismo a esta, tales componentes son el capital financiero y el capital intelectual, cada uno de los cuales contempla varios aspectos que se incluyen en la estructura de la organización. Topete (2008) dice que en el capital financiero se incluyen todos los activos monetarios y físicos, mientras que el capital intelectual lo constituyen todos los trámites y activos intangibles de la compañía. Así también el capital estructural, proviene del valor organizativo y de relación, y refleja los focos internos y externos de la compañía, más el valor de renovación y de desarrollo; es decir, el potencial para el futuro, el valor se puede generar por medio de todas las relaciones con otros participantes en el entorno externo de la empresa, como los clientes, los proveedores y los socios aliados (Topete, 2008).

A partir de estos referentes, es posible considerar el conjunto de variables estructurales y sistemáticas que permiten que la compañía realice sus actividades diarias, por ejemplo, sus rutinas y trámites, también pueden generar un valor considerable. Las personas generan capital para su empresa a través de su competencia, su actitud y su agilidad intelectual. En la competencia se incluyen la pericia y la educación, mientras que la actitud cubre el componente disposicional en el trabajo de los empleados. La agilidad intelectual es la capacidad para innovar y cambiar la forma de actuar, de pensar literalmente en problemas y alcanzar soluciones distintas e innovadoras. La diferencia de la agilidad intelectual con la competencia y el comportamiento se justifica por el hecho de que no es una habilidad ni un comportamiento, sino una mezcla de ambos.

En función a esto cabe considerar que capital intelectual es el conjunto de activos de una empresa que, pese a no estar reflejados en los estados financieros generan o generarán valor en el futuro para la misma (Euforum, 1998, citado en Sánchez, 2007). Los activos de una organización son aquellos que le dan valor a la organización, pero no se encuentran de manera objetiva, es decir, son intangibles, aunque estos no se puedan ver si se deben tener claro identificarlos. De la misma manera Brooking (1997, en Sánchez, 2007), señala que el capital intelectual es la combinación de activos inmateriales que permiten hacer funcionar a la empresa siendo ésta, a su vez, el resultado de la combinación de los activos materiales más el capital intelectual. Vega Falcon (2017), define al capital intelectual como:

(...)el resultado de la asociación de los factores humanos, estructurales, relacionales y sociales (activos intangibles afines con la integración, compromiso e impacto en el territorio y en la sociedad en general) que agrupa una organización, enfocados a la generación de valor, incluyendo sus capacidades, experiencias, habilidades, nivel de motivación, comprometimiento y valores organizacionales asociados con el conocimiento de sus miembros, aplicados al trabajo, que expresan un proceso dinámico de acumulación de riquezas derivadas del conocimiento (p. 497).

De esta manera, ese conjunto de activos es el capital humano, los procesos de innovación, las relaciones con los clientes, la calidad de los procesos, el capital cultural y comunicacional, entre

otros, permiten a una empresa aprovechar mejor las oportunidades dando lugar a la generación de beneficios futuros, la generación de valor a la organización y una mayor ventaja competitiva en relación a la competencia a la que se enfrenta.

2.3.2 Capital humano y capital intelectual

Ahora bien el capital humano a diferencia del capital intelectual, si puede ser tangible porque son las personas que forman parte de la organización; sin embargo, derivado del dinamismo y actitudes así como la generación de conocimientos que surgen del capital humano, muchos procesos que los construyen día a día, su resultado es lo que genera que la empresa se mantenga vigente, a la vanguardia y en el mercado en el que están inmersos. El capital humano se puede definir como “generador de valor y fuente potencial de innovación para la empresa, es decir, donde parten las ideas de la organización” (Viedma Martí, 2001, en Sánchez, 2007, p. 103). El capital intelectual es un recurso que cualquier organización debe tener claro que debe cuidarse, puesto que a través de ellos es donde surgen las innovaciones en la organización, es donde se desarrollan y se mejoran los productos y servicios, es también en ellos donde las ideas se gestan y es también que a través de él llega la información y se genera el conocimiento de todo lo que requiere una entidad para mantener su competitividad. Bajo esta perspectiva el capital intelectual es un recurso que no se da de manera aislada dentro de una organización, ya que existen otros dos componentes que tienen una relación de interdependencia y que es a través de ellos como se logra gestar el desarrollo y dinamismo de los procesos clave, al respecto. El capital intelectual, es un concepto como es conocido, surgió hace como unos treinta años de manera formal en la sociedad del conocimiento (Bueno, 2013, en Vega, 2017). De la misma manera, Vega (2017), expone que el término capital intelectual, en la actualidad, se ha ido ramificando en los tres contextos, dado que ha ido ganando cada vez más espacio, tanto en el mundo académico como en el empresarial. El concepto de capital intelectual cada vez es reconocido como un recurso que existe como tal y que debe tener un valor importante en el desarrollo de las organizaciones y por lo mismo, debe ser observado como un recurso que su existencia, aunque es intangible, contribuye a la organización a ser más competitiva y el no darle el valor que tiene puede influir en la existencia en el mediano plazo, de la misma organización. Para promover el capital

intelectual dentro de una organización se debe diferenciar perfectamente entre educación y enseñanza.

Al respecto Valdés (1996), menciona que existe una gran diferencia entre enseñar y educar. A lo largo de la historia, el énfasis se ha puesto en la enseñanza, esto es, en el suministro de conocimientos memorizables (información). La educación, por su parte, abarca la personalidad completa y el desarrollo del hombre en todas sus facetas: intelectuales, espirituales y corporales. La educación no sólo toca el corazón, obliga al cerebro a pensar y aprender con la misma intensidad que los sentimientos. De ahí que tiene gran importancia en que las organizaciones sepan diferenciar en estos dos aspectos, lo cual se requiere de adecuarlas, principalmente, a los objetivos de la organización.

2.3.3 El capital intelectual como un bien intangible

Como se ha venido explicando el capital intelectual da cuenta de todos los bienes intangibles de la empresa que se relaciona con el conocimiento, habilidades e información, aspectos cuya medición es compleja. En muchas ocasiones se tienen que crear o desarrollar mediciones indirectas o parámetros que ayuden a su cuantificación. Todas las compañías requieren de una forma particular para medir su capital intelectual y los beneficios derivados del mismo., ya que este componente refiere qué tanto está preparada la empresa para enfrentar el futuro. Hablar de capital intelectual es hablar del futuro de la empresa (Valdés, 1996).

Uno de los grandes inconvenientes de la enseñanza tradicional es tratar de “empacarla” y ofrecerla con una metodología lineal, basada principalmente en la memorización. Este tipo de enseñanza favorece a ciertas personas con marcadas habilidades para ello, pero de ninguna manera garantiza su éxito en el mundo laboral (Valdés, 1996). De ahí que uno de los grandes dilemas es que muchas veces se cuenta con personal certificado pero carente de actitudes e intereses acordes a la organización y de la habilidad para la toma de decisiones, componentes que necesariamente se obtienen en la educación formal, sino a través de la experiencia profesional, así como en la experiencia cotidiana en el mundo laboral; por lo mismo los líderes

deben tomar estos aspectos en consideración para mejorar las ventajas competitivas que requiere la organización.

Calificar la educación solamente refleja la rapidez y el grado de asimilación del aprendizaje en condiciones y circunstancias específicas y determinadas. Las universidades han comprobado estadísticamente que no existe relación entre las buenas calificaciones de los estudiantes y su desempeño profesional posterior (Cupri, 1992, en Valdés, 1996). Es por ello, que se pueden identificar otras variables como el desempeño en el área de especialización de una persona, la experiencia, las competencias adquiridas en los individuos, las cuales influyen desde un contexto del profesionalismo de un sujeto, que el solo hecho de adquirir conocimientos estructurados.

2.3.4 Capital intelectual y coeficiente intelectual

El capital intelectual es singular en su estructura y diferente para cada persona. Los exámenes que miden el coeficiente de inteligencia predominantemente lo hacen respecto a la capacidad que tiene una persona para resolver exámenes, respecto a ciertas tareas y en un contexto determinado (Valdés, 1996). El hecho de que una persona demuestre sus resultados académicos universitarios no es garantía de alto desempeño laboral, puesto que existen otros factores que determinan ese desempeño eficiente y que muchas veces no tienen que ver con el desarrollo académico.

El coeficiente intelectual, no mide actitudes, ni características humanas tales como la curiosidad, persistencia, honestidad, coraje, flexibilidad, irreverencia o la creatividad. Todos estos son elementos cruciales que sirven para determinar si las habilidades y educación recibidas pueden ser traducidas en experiencias productivas (Valdés, 1996). Si bien es cierto que la existencia de perfiles laborales nos proporciona información necesaria donde se identifican las competencias requeridas para un puesto en específico, las actitudes y otros factores como los valores son esas experiencias productivas que se requieren y que no están escritas.

En toda organización, el capital intelectual juega un papel importante. Para Orellana (2019), el trabajo del liderazgo es posicionar a la empresa para hacerla más competitiva. Toda organización debe tener una dirección efectiva y esta recae en el liderazgo de quien está al frente de ella. El líder debe ser capaz de hacer muchas cosas al mismo tiempo tales como escuchar, comunicar, mejorar las relaciones con los subordinados, ser empático, brindar confianza, aconsejar, resolver problemas y tomar decisiones en forma participativa. Los modelos de liderazgo actuales deben abarcar el ámbito en que éste se desarrolla y manifiesta, caracterizarse por ser un entorno organizacional saludable, concepto que supera las acciones de prevención y promoción de la salud, como comúnmente se entienden, y se centra en la generación de ambientes que favorezcan el desarrollo psicológico y social de los individuos y les permita alcanzar altos niveles de satisfacción y bienestar personal, aspectos precursores de un liderazgo efectivo.

2.4 El liderazgo y su influencia en el desarrollo de las organizaciones

Es importante hacer una interesante distinción entre los conceptos de gerencia y liderazgo, los cuales han sido discutidos ampliamente y donde se ha observado en algunos casos hasta una confusión por considerarlos sinónimos. Estos dos conceptos tienen relación pero son independientes y su confusión parte de que dentro de las estructuras de las organizaciones la gerencia es un término que hace referencia más bien a administrar un sector organizacional, mientras que el liderazgo tiene que ver más con la visión más global del negocio o la actividad de la organización. Al respecto Kotter (1990) dice:

La gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad. Sus prácticas y procedimientos son, en gran medida, una respuesta a uno de los acontecimientos más importantes del siglo XX: la aparición de las grandes corporaciones. Sin una buena gestión las empresas complejas tienden al caos, llegando a poner en peligro su propia existencia. La buena gestión aporta un toque de orden y

coherencia en dimensiones esenciales, como la calidad y la rentabilidad de los productos.

El liderazgo, por el contrario, se ocupa del cambio. Uno de los motivos por los que el liderazgo ha adquirido importancia en los últimos años tiene que ver con que el mundo empresarial se ha hecho más competitivo y más volátil. Los cambios tecnológicos rápidos, la mayor competencia internacional, la liberalización de los mercados, la saturación de los sectores intensivos en capital, un cártel petrolífero inestable, los tiburones financieros armados con bonos basura y la demografía cambiante de la fuerza laboral se encuentran entre los numerosos factores que han contribuido a este cambio. El resultado neto es que hacer lo que se hacía en el pasado, o hacerlo un 5% mejor, ya no sirve para conseguir el éxito. Cada vez son necesarios cambios fundamentales para sobrevivir y competir con eficacia en este nuevo entorno.

Por una parte, gerenciar es manejar la complejidad, fijar metas y señalar los pasos para lograrlas, mientras que liderar es manejar el cambio y generar estrategias para producirlos, es desarrollar una visión de futuro; así, el director planea, organiza, controla y genera un grado de predicción y orden sobre los resultados esperados, mientras que el líder orienta, comunica, motiva e inspira para lograr esos cambios. Aquí se puede comprender que el carácter de gerente es ejecutivo, es gestar los objetivos de la organización, es supervisar las acciones cotidianas, es evaluar constantemente los avances, es medir los resultados y reorientar en el andar, mientras que el liderazgo es saber tomar decisiones de esos resultados, es influir en el discurso a los grupos que conforman la organización es saber motivar al capital humano, saber influir en ellos e indicarles el camino a seguir a partir de esos resultados cotidianos.

En la literatura sobre el tema, coinciden autores como Cartwright (1971), Bennis (1985) y French (1971), quienes han realizado una gran cantidad de investigación relativas al ámbito de liderazgo, coinciden en varios aspectos, los que, si se entrelazan e interrelacionan, ayudan a obtener una comprensión global de la esencia del liderazgo, mismos que se expresan a continuación:

El liderazgo parte de la capacidad personal para alcanzar resultados basados en una relación independiente entre el líder y sus seguidores dentro de un contexto social determinado (Cartwright, 1971). Los líderes son aquellos que dirigen a otros por medio de su poder personal, intelectual, emocional o psicológico. Gran parte de la capacidad personal es la relación y habilidad fundamental para lograr la credibilidad y fortaleza para con uno mismo y como pilar de la confianza de los demás.

El liderazgo es un fenómeno cultural de influencia mutua (Bennis, 1985), un líder tiene una interdependencia íntima con sus seguidores. Dentro de esta interdependencia se puede analizar la eficiencia o efectividad de los que dirigen. Un líder puede ser muy efectivo con un equipo de trabajo y sin embargo ser ineficaz con otro. Un líder desarrolla la habilidad de llegar a las metas y mantener los resultados con, a través y, para su gente. Un líder en busca de un ideal contagia a sus seguidores y les infunde energía. Ellos, a su vez, se unen en busca de ese ideal apoyando al mismo líder en un fenómeno de sinergia y de apoyo mutuo.

El líder debe desarrollar la capacidad de ver las posibilidades futuras y de transmitir las por medio de una visión que estimule y una a sus seguidores para alcanzar un objetivo común (French, 1971). Un líder crea futuro e induce posibilidades a sus seguidores. Un líder tiene la capacidad de elevarse por encima de los problemas y obstáculos presentes para examinar las posibilidades de los distintos escenarios futuros. Un líder desarrolla la capacidad de “observar el bosque en su totalidad, no solo unos cuantos árboles” y con esa perspectiva tiene elementos para desarrollar una mirada periférica y total.

Un líder es formador y habilitador de gente y de personas. Un líder es una persona que puede llegar a convertir la vida ordinaria y cotidiana de sus seguidores en una vida llena de retos y objetivos. Todo líder es un guía y un conductor de personas para alcanzar sus objetivos. Un líder contagia, une y guía. Guiar significa señalar el camino y determinar los valores como los límites de ese camino. El líder contagia a sus seguidores el sentimiento de que el esfuerzo que están realizando realmente vale la pena y tiene sentido. El líder busca influir sobre los demás en sus actitudes, conductas y habilidades para dirigir, orientar, hasta lograr los objetivos comunes y deseados.

El liderazgo conlleva a una profunda necesidad de trascendencia. Esta necesidad es un sentimiento que tiene el ser humano. Busca ser un ente trascendental y de buscar la transformación responsable. Muchos de los seguidores del líder no encuentran el camino para lograr trascender y en ello precisamente basa éste una gran parte de su poder y de su influencia. En la posibilidad de ayudar a su gente a abrir los ojos y encontrar el camino que estaban buscando (Valdés, 1996).

Estos puntos representan en términos generales el fenómeno del liderazgo. Es importante considerar que el líder es el personaje donde recaen principalmente la toma de decisiones y es por ello que el cuidado en rodearse de personas adecuadas, así como generar la motivación suficiente para que ese capital humano contribuya a generar la ventaja competitiva que se requiere al interior de una organización.

2.5 Los procesos clave dentro de la organización

Durante muchos años el diseño estructural de las empresas, no había evolucionado con relación a los requerimientos del enfoque organizacional. Han evolucionado herramientas y metodologías que han permitido una mejor comprensión del desarrollo organizacional y que han contribuido al avance, al desempeño de los procesos internos de una organización donde su aplicación ofrece resultados e información valiosa para una mejor toma de decisiones de la alta dirección por las propias características del mercado. Se define ahora un nuevo concepto de estructura organizativa que considera que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basado en los procesos (Mallar, 2010).

El nuevo tipo de organización enfocada a los procesos, contiene, no obstante, a la anterior forma de organización estructural, sumándole el concepto del agregado de valor para un destinatario y exige atender, no solo a los factores internos del sistema, sino también los requerimientos de

dicha producción de valor. Esta finalidad es la misma que se considera en el método del análisis del valor como finalidad de satisfacción de necesidades del cliente.

En la historia de la evolución de los procesos de calidad, su historia lleva a observar cómo en cada una de ellas, los procesos clave han sufrido modificación de cómo funcionan al interior de las organizaciones. En un momento, estos se orientaban a agrupar tareas según necesidades de tipo técnico; es decir, se enfocaban en cuidar la calidad del producto sin considerar el entorno y para quien debía satisfacer. A partir de la incorporación de herramientas de calidad y metodologías como la reingeniería de procesos, la cual considera que los cambios internos van desde una consideración estática orientada a las estructuras, hacia una nueva forma orientada a la dinámica y a los flujos que crean valor.

Para continuar con esta descripción se hace necesario definir el concepto proceso, este proviene del latín *processus* que significa progreso, avance. Es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (*inputs*) productos o servicios obtenidos de otros proveedores y actividades específicas que implican agregar valor para obtener ciertos resultados (*outputs*).

De la misma manera Carrasco (2000, en Mallar, 2010), define al proceso como “una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o usuario” (p. 7). La Real academia de la lengua española (2022), define proceso como, “un conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”. Estas definiciones tienen en común que un proceso es continuo y no estático, tiene principio, pero no termina, así como la intervención de diferentes estructuras de la organización donde cada una de ellas realiza una contribución para llevar a cabo un objetivo que se repite de manera constante. Sin embargo, con la evolución de los procesos, las organizaciones ya no se limitan a los procesos internos y la búsqueda de su mejoramiento continuo, sino que también importa las necesidades del entorno y de los clientes.

Los procesos clave son factores que se deben tomar en cuenta antes y durante la realización de un proyecto, ya que aportan información valiosa para alcanzar las metas y objetivos de la

empresa. Sin embargo, la determinación de que es o no un factor clave de éxito se basa en lo general de un juicio subjetivo, ya que no existe una fórmula para determinar los factores clave de éxito con claridad. Ronald (citado por Osorio, 2014) propone que los factores clave de éxito con el que se pueden identificar con precisión las prioridades desde una perspectiva estratégica como un conjunto de acciones cuyo resultado es una combinación de entradas o recursos que logran incrementar la rentabilidad de una empresa. De igual manera Rockar (citado por Osorio, 2014), lo definen como el número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, aseguran un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización. Propone establecer los factores críticos de éxito entrevistando a los ejecutivos de más alto nivel en el negocio y preguntándoles que hace falta para ser exitoso en ese negocio. A partir de su respuesta se establecen objetivos, medida de desempeño y metas.

CAPÍTULO 3. RESULTADOS

En este capítulo se comparte información de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento diseñado ex profeso a directores de empresas de San Cristóbal de las Casas, Chiapas. De inicio, se presentan los datos sociodemográficos de los sujetos encuestados, posteriormente, información referida a las medias de respuesta, desviación típica, mínimo y máximo a cada uno de los reactivos y de las dimensiones que se exploran a través del instrumento; más adelante, los datos referidos a las medias totales de cada una de las dimensiones, lo que permite establecer las áreas con puntajes medios más altos y más bajos, se continúa con la comparación de los puntajes obtenidos a partir del estadístico T de student para las variables dicotómicas, en específico, sexo, escolaridad y edad.

3.1 Datos sociodemográficos

De total de casos, 4 son hombres y una mujer, sus edades son de un caso en el rango de 25 a 34 años, tres casos de 35 a 50 años y un caso de 51 o más años; respecto al estado civil, tres son casados, uno viudo y uno más soltero, cuatro tienen estudios de nivel licenciatura y una de secundaria (tabla 1).

3.2 Medidas descriptivas por dimensiones

El análisis de las medias de respuesta a cada una de las siete dimensiones de análisis del conocimiento y gestión organizacional en cinco empresas, se expone en las tablas 2, 3 y 4, en las que se considera lo siguiente.

Para la dimensión AD, con 11 reactivos, las medias más altas se obtienen para los reactivos 7 (M= 5.6) y 4 (M= 4.8), mientras que las más bajas se registran para los reactivos 2 y 5, ambas con una M= 1.2. En la dimensión AF, de seis reactivos, los puntajes más altos son para los reactivos 4 (M= 5.8) y los reactivos 3 y 1 (M= 5.6); y los más bajos, para el reactivo 6 (M=3.0).

Tabla 1

Datos sociodemográficos

Variable		Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Hombre	4	80.0
	Mujer	1	20.0
	Total	5	100.0
Edad	25 a 34 años	1	20.0
	35 a 50 años	3	60.0
	51 a más años	1	20.0
	Total	5	100.0
Estado civil	Casado	3	60.0
	Viudo	1	20.0
	Soltero	1	20.0
	Total	5	100.0
Escolaridad	Secundaria	1	20.0
	Licenciatura	4	80.0
	Total	5	100.0

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión AO, de nueve reactivos, los puntajes más altos son para los reactivos 9 (M= 5.20) y el reactivo 5 (M= 3.8), mientras que el más bajo es para el reactivo 4 (M=1.2). En la dimensión AS, de cinco reactivos, los puntajes son muy uniformes, el de mayor puntaje es el 1 (M= 4.4) y el de menor puntaje el 5 (M= 3.2) (tabla 2).

En la tabla 3, para la dimensión ARH, de 24 reactivos, los puntajes más altos, se corresponden a los reactivos 4 (M= 8.2) y 7 (M= 6.8), mientras que los más bajos, son para los reactivos 16 y 19 (M= 1.4).

Finalmente, en la tabla 4, para la dimensión AFC, de 12 reactivos, el puntaje más alto se registra en el reactivo 12 ($M= 4.8$), mientras que el más bajo en el reactivo 2 ($M= 2.0$).

En la dimensión ACOM, de 18 reactivos, los puntajes más altos se registran en los reactivos 12 (M= 6.0) y 1 (M= 5.8), en tanto que los más bajos se agregan en el reactivo 2 (M= 2.4).

Tabla 2.

Medidas descriptivas de las respuestas a cada reactivo. Dimensiones AD, AF y ASI

Datos	Área de Dirección											Área Financiera						Área de Organización						Área de Sistemas de Información							
	AD1	AD2	AD3	AD4	AD5	AD6	AD7	AD8	AD9	AD10	AD11	AF1	AF2	AF3	AF4	AF5	AF6	AO1	AO2	AO3	AO4	AO5	AO6	AO7	AO8	AO9	ASI1	ASI2	ASI3	ASI4	ASI5
N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Media	2.60	1.20	1.60	4.80	1.20	2.20	5.60	3.60	3.60	2.60	3.60	5.60	3.60	5.60	5.80	3.20	3.00	2.20	3.00	2.60	1.20	3.80	3.00	5.20	3.20	1.60	4.40	4.20	4.20	4.20	3.20
Desv. típ.	2.191	.447	.548	2.049	.447	2.168	2.302	1.140	.894	1.342	1.140	2.881	3.286	3.435	3.701	3.493	2.915	.837	1.581	.894	.447	.447	1.225	2.280	1.304	.548	2.302	1.483	1.304	1.789	1.789
Mínimo	1	1	1	3	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	1	2	2	3	2	2
Máximo	5	2	2	7	2	6	8	5	4	4	5	9	9	9	10	9	8	3	5	3	2	4	4	8	5	2	7	6	6	6	6
Suma	13	6	8	24	6	11	28	18	18	13	18	28	18	28	29	16	15	11	15	13	6	19	15	26	16	8	22	21	21	21	16

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.

Medidas descriptivas de las respuestas a cada reactivo. Dimensión ARH

Dato	Área de Recursos Humanos																							
S	ARH1	ARH2	ARH3	ARH4	ARH5	ARH6	ARH7	ARH8	ARH9	ARH10	ARH11	ARH12	ARH13	ARH14	ARH15	ARH16	ARH17	ARH18	ARH19	ARH20	ARH21	ARH22	ARH23	ARH24
N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Media	3.00	2.00	1.80	8.20	5.40	5.20	6.80	5.80	3.80	2.80	2.40	3.20	4.40	3.20	3.20	1.40	2.20	5.40	1.40	1.60	2.00	2.20	2.00	2.40
Desv. típ.	2.000	1.414	1.095	2.049	2.074	1.643	2.950	2.280	2.049	.837	1.140	2.387	1.517	1.304	1.643	.548	1.304	1.817	.548	.894	1.732	1.304	1.225	1.140
Mínimo	1	1	1	5	3	3	2	3	2	2	1	1	2	2	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1
Máximo	5	4	3	10	8	7	9	8	7	4	4	7	6	5	6	2	4	7	2	3	5	4	4	4
Suma	15	10	9	41	27	26	34	29	19	14	12	16	22	16	16	7	11	27	7	8	10	11	10	12

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.

Medidas descriptivas de las respuestas a cada reactivo. Dimensiones AFC y ACOM

Dato	Área de Procesos Clave												Área de Comercialización																		
	APC1	APC2	APC3	APC4	APC5	APC6	APC7	APC8	APC9	APC10	APC11	APC12	ACOM01	ACOM02	ACOM03	ACOM04	ACOM05	ACOM06	ACOM07	ACOM08	ACOM09	ACOM10	ACOM11	ACOM12	ACOM13	ACOM14	ACOM15	ACOM16	ACOM17	ACOM18	
N	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Media	3.20	2.00	4.60	4.20	3.80	4.00	4.00	4.00	4.20	4.20	3.60	4.80	5.80	2.40	4.80	5.20	4.20	5.20	4.80	3.20	3.60	4.20	3.40	6.00	2.80	4.60	4.40	3.80	4.40	5.00	
Desv. típ.	3.834	1.414	3.130	3.271	2.950	2.915	2.828	2.449	1.924	3.114	2.702	3.114	2.490	1.140	2.775	3.347	1.483	2.588	2.683	2.775	2.702	2.280	2.793	2.550	1.789	3.286	2.702	3.493	3.578	2.121	
Mínimo	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	4	1	2	2	2	2	3	1	1	2	1	4	1	2	1	2	2	2	
Máximo	10	4	10	10	9	9	8	8	7	8	8	10	10	4	9	10	6	9	9	8	8	8	10	5	10	8	10	10	7		
Suma	16	10	23	21	19	20	20	20	21	21	18	24	29	12	24	26	21	26	24	16	18	21	17	30	14	23	22	19	22	25	

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en las tablas 2, 3 y 4, los rangos de más y menos puntajes son más amplios en las dimensiones ARH M= 8.2 y M= 1.4; y, en la AD M= 5.6 y M= 1.2

3.3 Puntajes medios por dimensión

Con la finalidad de caracterizar la media de los puntajes alcanzados entre las distintas dimensiones que integran el instrumento, se dividió la media de la sumatoria de cada una de las dimensiones entre el número de reactivos que lo integran. Los resultados indican que las áreas con mayor puntaje son las de Finanzas, seguida del de Comercialización, mientras que los de más bajo puntaje son las de Organización y Dirección (tabla 5).

Tabla 5*Puntajes medios por dimensión*

Sumatoria de la dimensión	Media total	Desv. típ.	Reactivos	Media por dimensión
AD	32.60	4.39318	11	2.96
AF	26.80	12.04990	6	4.46
AO	25.80	4.65833	9	2.86
ARH	81.80	12.51799	24	3.41
APC	46.60	31.89514	12	3.88
ACOM	77.80	40.01500	18	4.32
ASI	20.20	6.45755	5	4.04

Fuente: Elaboración propia

Para comparar los puntajes entre las medias totales obtenidas en cada dimensión del instrumento y las variables sociodemográficas dicotómicas, se aplicó el estadístico T de Student. Para la variable sexo, no se obtienen diferencias estadísticamente significativas, por lo que esta variable no es relevante para los resultados alcanzados.

3.4 Comparación entre dimensiones y variables sociodemográficas

También se aplicó este estadístico para la variable escolaridad, siendo significativa la diferencia en el Área de Finanzas, mayor en aquellos con escolaridad de licenciatura (M= 31.75), respecto de los de secundaria (M= 7.0) (sig.= .028) (tablas 6 y 7).

Respecto a la variable edad, existen diferencias estadísticamente significativas la diferencia en el Área de Procesos Clave, mayor en aquellos de 51 a más años (M= 101.00), respecto de los de 35 a 50 años (M= 29.33) (sig.= .026); de igual modo, se presentan diferencias en el área de Comercialización, mayor en aquellos de 51 a más años (M= 148.00), respecto de los de 35 a 50 años (M= 60.33) (sig.= .021) (tablas 8 y 9).

Tabla 6*Medias por dimensión y variable escolaridad*

Sumatoria	Escolaridad	N	Desviación	
			Media	típ.
AD	Secundaria	1	28.0000	.
	Licenciatura	4	33.7500	4.11299
AF	Secundaria	1	7.0000	.
	Licenciatura	4	31.7500	5.50000
AO	Secundaria	1	25.0000	.
	Licenciatura	4	26.0000	5.35413
ARH	Secundaria	1	85.0000	.
	Licenciatura	4	81.0000	14.30618
APC	Secundaria	1	25.0000	.
	Licenciatura	4	52.0000	34.08812
ACOM	Secundaria	1	59.0000	.
	Licenciatura	4	82.5000	44.58326
ASI	Secundaria	1	23.0000	.
	Licenciatura	4	19.5000	7.23418

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7*Comparación por dimensiones a partir de la variable escolaridad*

Sumatoria		Prueba T para la igualdad de medias						
		t		Sig. (bilateral)	Diferencia de medias		Error típ. de la 95% Intervalo de confianza para la diferencia	
		Inferior	Superior		Inferior	Superior	Inferior	Superior
AD	Se asumen varianzas iguales	-1.250	3	.300	-5.75000	4.59846	-20.38435	8.88435
	No se asumen varianzas iguales	.	.	.	-5.75000	.	.	.
AF	Se asumen varianzas iguales	-4.025	3	.028	-24.75000	6.14919	-44.31946	-5.18054
	No se asumen varianzas iguales	.	.	.	-24.75000	.	.	.
AO	Se asumen varianzas iguales	-.167	3	.878	-1.00000	5.98609	-20.05043	18.05043
	No se asumen varianzas iguales	.	.	.	-1.00000	.	.	.
ARH	Se asumen varianzas iguales	.250	3	.819	4.00000	15.99479	-46.90256	54.90256
	No se asumen varianzas iguales	.	.	.	4.00000	.	.	.
APC	Se asumen varianzas iguales	-.708	3	.530	-27.00000	38.11168	-148.28837	94.28837
	No se asumen varianzas iguales	.	.	.	-27.00000	.	.	.
ACOM	Se asumen varianzas iguales	-.471	3	.669	-23.50000	49.84559	-182.13093	135.13093
	No se asumen varianzas iguales	.	.	.	-23.50000	.	.	.
ASI	Se asumen varianzas iguales	.433	3	.694	3.50000	8.08806	-22.23981	29.23981
	No se asumen varianzas iguales	.	.	.	3.50000	.	.	.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8*Medias por dimensión y variable escolaridad*

Sumatoria	Escolaridad	N	Desviación	
			Media	típ.
AD	35 a 50 años	3	31.3333	3.51188
	51 a más años	1	39.0000	.
AF	35 a 50 años	3	23.3333	14.84363
	51 a más años	1	37.0000	.
AO	35 a 50 años	3	26.3333	5.13160
	51 a más años	1	29.0000	.
ARH	35 a 50 años	3	75.0000	8.71780
	51 a más años	1	100.0000	.
APC	35 a 50 años	3	29.3333	10.21437
	51 a más años	1	101.0000	.
ACOM	35 a 50 años	3	60.3333	11.06044
	51 a más años	1	148.0000	.
ASI	35 a 50 años	3	18.6667	6.65833
	51 a más años	1	28.0000	.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9*Comparación por dimensiones a partir de la variable edad*

Sumatoria		Prueba T para la igualdad de medias						
		t		Sig. (bilateral)	Diferencia de medias		Error típ. de la 95% Intervalo de confianza para la diferencia	
		Inferior	Superior		Inferior	Superior	Inferior	Superior
AD	Se asumen varianzas iguales	-1.891	2	.199	-7.66667	4.05518	-25.11468	9.78134
	No se asumen varianzas iguales	.	.	.	-7.66667	.	.	.
AF	Se asumen varianzas iguales	-.797	2	.509	-13.66667	17.13995	-87.41391	60.08057
	No se asumen varianzas iguales	.	.	.	-13.66667	.	.	.
AO	Se asumen varianzas iguales	-.450	2	.697	-2.66667	5.92546	-28.16188	22.82854
	No se asumen varianzas iguales	.	.	.	-2.66667	.	.	.
ARH	Se asumen varianzas iguales	-2.483	2	.131	-25.00000	10.06645	-68.31242	18.31242
	No se asumen varianzas iguales	.	.	.	-25.00000	.	.	.
APC	Se asumen varianzas iguales	-6.076	2	.026	-71.66667	11.79454	-122.41446	-20.91887
	No se asumen varianzas iguales	.	.	.	-71.66667	.	.	.
ACOM	Se asumen varianzas iguales	-6.864	2	.021	-87.66667	12.77150	-142.61798	-32.71535
	No se asumen varianzas iguales	.	.	.	-87.66667	.	.	.
ASI	Se asumen varianzas iguales	-1.214	2	.349	-9.33333	7.68838	-42.41374	23.74707
	No se asumen varianzas iguales	.	.	.	-9.33333	.	.	.

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

La realización del presente trabajo fue identificar y analizar los factores críticos de éxito que se presentan dentro de una organización los cuales abarca siete factores o dimensiones tales como; dirección, finanzas, patrimonio, organización, recursos humanos, procesos clave, comercialización y sistemas de información. Estos factores clave agrupan todos aquellos aspectos que le dan dinamismo a la empresa los cuales en su dinámica interior y la interdependencia que se lleva a cabo, genera valor con la finalidad de desarrollar estrategias competitivas para permanecer en el mercado. Este trabajo se llevó a cabo en cinco organizaciones ubicadas en Tapachula y San Cristóbal de las Casas.

Para ello fue necesario hacer una revisión de una serie de conceptos que influyen en la dinámica organizacional en su interior, para esto se analizaron con el objeto de determinar y comprender cómo se aplican y en qué nivel se evalúan las habilidades, actitudes y conocimientos que puedan ser considerados como factores críticos para administrar el conocimiento, para ello se tuvo que construir un instrumento que nos permitiera en un primer momento definir por categorías, y de manera estratificada, cada una de las dimensiones para poder identificar el conocimiento que tienen los entrevistados acerca de lo que es una organización y la dinámica que se presentan de manera frecuente en las actividades cotidianas.

En un segundo momento fue evaluar el nivel de conocimiento y reflexión que tienen los entrevistados acerca de la organización que dirigen. En el instrumento se puede identificar que el valor asignado es nominal mismo que va desde la ausencia de datos hasta la reflexión, comprensión y acciones que se toman en cada uno de los procesos clave en la organización indicadores planteados en el instrumento.

El estudio se enfocó en cinco organizaciones a nivel de dirección. Lo que se encontró fue que el grado académico tiene influencia en la gestión organizacional, hay una mayor comprensión y conocimiento del mercado en relación hacia aquellos directores que su grado de estudios llega a secundaria como ocurre con muchos empresarios.

De la misma manera la edad juega un papel importante sobre todo en las dimensiones de comercialización y procesos clave ya que aquellos directivos que tienen una edad mayor a 40 años o mayores les dan mayor importancia a estas dimensiones de la organización.

Así también es importante hacer mención que las dimensiones de organización y dirección se les resta importancia como estrategia competitiva. Por lo que será necesario hacer en el futuro una investigación para identificar las causas que llevan a las organizaciones a no atender de manera significativa estas dimensiones ya que autores como Chiavenato y Porter consideran necesario para una organización enfocarse en ellos, con la finalidad de contribuir como estrategias competitivas.

Referencias

- Aamodt Michael, G. (2010). *Psicología industrial/ organizacional* (6ª. Edición). Cengage Learning.
- Artiles, V. S. y Márquez, P. Y. (2013). El modelo de gestión de información y conocimiento: resultados de su aplicación en una empresa de conocimiento. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 1(1), 13-23. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2396838
- Bennis W. Nanus B., (1985). *Cuatro estrategias para el liderazgo eficaz*. Editorial Norma.
- Cabrera, M.A. López L. P. A. y Ramírez M. C. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Documento de investigación. Universidad Central. Publicación del Departamento de Administración de Empresas.
- Cartwright, D. y Zander A. (1971). *El poder y la influencia en los grupos*. Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill.
- Chirino, B.V. P. (2003). *Determinación de los factores críticos para administrar el conocimiento en los negocios electrónicos en mexicanos, un enfoque de teoría de base sobre casos en el Distrito Federal*. (Tesis de Doctorado en Innovación y tecnología educativa). Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Universidad virtual. Escuela de graduados en educación. <https://repositorio.tec.mx/handle/11285/629363>.
- Díaz, L. V. (2007). Gestión del conocimiento y del capital intelectual: una forma de emigrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas. *Revista EAN*, 61, septiembre-diciembre, 39-68. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495005.pdf>
- French, R.P. (1971). *Una teoría formal del poder social*. Editorial Trillas.
- Gil I. M. e Ibarra S. (2014). Incidencia de liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(2), 117-126. <http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/283/264>
- González, V. (2016). *El transformador, teoría del aprendizaje. ¿Qué deben saber los profesionales del eLearning?* <https://hdtics.upnvirtual.edu.mx/index.php/item/1012-el-transformador-teoria-del-aprendizaje-que-deben-saber-los-profesionales-de-elearning>
- Hernández S. R., Fernández C. C. y Baptista L. P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta edición). Mc Graw Hill.

- Kotter J. (2 marzo, 2023). *Lo que de verdad hacen los líderes*. Liderazgo. <https://emprendedoresnews.com/liderazgo/lo-que-de-verdad-hacen-los-lideres.html>
- Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica Visión de Futuro* [en línea]. 2010, 13(1). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>
- Meza B., A., Carballeda González, P. (2009). *El diagnóstico organizacional, elementos, métodos y técnicas* http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html
- Münch, L. (2014). *Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (2ª edición) Pearson Educación.
- Norma Oficial Mexicana NOM-019-STPS-2004 (2004). *Constitución, organización y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene en los centros de trabajo*. Diario Oficial de la Federación.
- Norma Oficial Mexicana NOM-019-STPS-2011 (2011). *Constitución, integración, organización y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene*. Diario Oficial de la Federación. Miércoles 13 de abril de 2011.
- Orellana N. P. (2019). *Liderazgo*. www.economipedia.com
- Real Academia Española (2022). *Diccionario de la lengua española* (23.ª ed.) [versión 23.6 en línea]. <https://dle.rae.es>
- Reddín, W. (1975). *Efectividad gerencial*. Editorial Diana
- Rodríguez Mancilla, R. (2015). *Diagnóstico organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile
- Sánchez Medina, A. J., Melián González, A. y Hormiga Pérez, E. (2007). El concepto del capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 97-111. <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120280005.pdf>
- Serna Hernández, L. A. (2002). *La estrategia competitiva de Porter en el sector industrial naciente de internet: un enfoque de marketing para la planeación comercial de tecnologías emergentes* [Tesis de maestría en Administración de Empresas]. Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- Setzer, G. O. (2002). *Administración financiera*. Mc Graw Hill
- Topete Barrera, C. y Bustos Farías, E. (2008). *Sociedad del conocimiento y gestión del capital intelectual en instituciones de educación superior públicas mexicanas*. Instituto Politécnico Nacional.
- Valdés Buratti Luigui, A. (1996). *Conocimiento es futuro*. CONCAMIN. Centro para la Calidad Total y la Competitividad.

- Vargas E. E. E., Rengifo L. R. A., Guizado O. F. y Sánchez A. F. M. (2019). Sistemas de información como herramienta para reorganizar procesos de manufactura. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24 (85).
<https://www.redalyc.org/journal/290/29058864015/29058864015.pdf>
- Vega F. V. (2017). Una mirada al concepto de capital intelectual. *UNLANDES Episteme: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 4(4), octubre-diciembre, 491-513.
<https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/825>
- Vidad Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico organizacional*. Ecoe Ediciones.
- Volpentesta, J. R. (2004). *Sistemas administrativos y sistemas de información*. Editorial Osmar D. Buyatti.
- Voz: Patrimonio, Instituto de Investigaciones Jurídicas (1998). *Diccionario Jurídico Mexicano* (11ª edición). Editorial Porrúa y Universidad Nacional Autónoma de México.

Anexo: Instrumento utilizado

**CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS
ORGANIZACIÓN:**

El presente cuestionario tiene como objetivo investigar las áreas críticas de la organización y por lo tanto, identificar cuáles de estas son susceptibles de realizar mejoras. De la misma manera busca identificar el grado de desempeño que presenta en las distintas áreas que más abajo se mencionan.
Instrucciones: Conteste lo más objetivamente posible a cada una de las siguientes afirmaciones y asignándoles una valor nominal a cada una de ellas con la siguiente escala:
1, no existe ningún dato; 2 se ha comentado pero no se ha ejecutado y no hay datos; 3, existen datos incipientes
4, se ha comentado y se ha comenzado a recopilar datos pero sin estructura; 5, hay recopilación de datos; 6, hay datos recopilados y con alguna estructura; 7, hay datos estructurados; 8 hay datos estructurados, comentados con algunas acciones de mejora; 9 hay datos son analizados revisados y con acciones de mejora; 10 datos analizados, revisados y evaluados, hay mejoras, se aplican de manera sistemática en toda la organización.

1	ÁREA DE DIRECCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.1	Tenemos definida nuestra misión, visión y valores										
1.2	Contamos con una visión comprendida y compartida por todos										
1.3	Todo el personal conoce los objetivos de la organización										
1.4	Contamos con el personal directivo con conocimientos y habilidades necesarios para la gestión administrativa que requiere el negocio										
1.5	¿Tenemos definida la estrategia del negocio? ¿Esta es compartida con el equipo directivo?										
1.6	¿Evaluamos su desempeño directivo de acuerdo a los objetivos estratégicos de la organización?										
1.7	Conocemos cuáles son las actividades críticas del negocio										
1.8	¿Tenemos definida la información que requieren los gerentes para la toma de decisiones y mantener el rumbo de la organización?										
1.9	Analizamos la problemática actual del negocio y tenemos planes para su crecimiento										
1.10	para enfrentar los retos del entorno, el equipo directivo ¿tiene definida la estrategia de la organización?										
1.11	¿Se tiene identificado aquellos aspectos de recursos que se requiere capitalizar para desarrollar las capacidades clave de la organización?										
2	AREA FINANCIERA/PATRIMONIAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.1	Contamos con la información financiera y contable en tiempo real										
2.2	Tenemos identificado el nivel óptimo de rentabilidad del negocio										
2.3	Contamos con liquidez necesaria para enfrentar imprevistos										
2.4	Declaramos en tiempo, forma y oportunidad nuestros impuestos										
2.5	Contamos con un presupuesto anual definido: gastos fijos, gastos variables, etc.										
2.6	tenemos definido la aplicación de los recursos financieros de la organización										
3	AREA DE ORGANIZACIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.1	Contamos con una organización definida y estructurada										
3.2	Las responsabilidades y funciones de todo el personal del negocio se encuentran definidas y por escrito										
3.3	Contamos con políticas, normas, procedimientos, reglas por escrito										
3.4	Tenemos un reglamento interior de trabajo, registrado debidamente										
3.5	Los canales de comunicación están definidos, delimitados y son respetados por todo el personal, desde la dirección hasta el nivel inferior										
3.6	¿Se tienen definidas e identificadas y por escrito cuáles son las principales influencias que pueden afectar a la organización en cuanto a políticas economía, ambiente competitivo y social, cambios tecnológicos, impacto ambiental, la velocidad del cambio en estos factores y las posibilidades de impacto en la organización?										
3.7	Se respetan los canales de autoridad en todos los niveles										
3.8	como se traduce el propósito la visión y los objetivos prioritarios en indicadores clave de desempeño para el corto y largo plazo										
3.9	se cuenta con un sistema que diagnostique el grado de avance de los cambios requeridos para la implementación de una cultura organizacional que responda a los retos del rumbo estratégico										
4	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.1	Existe un inventario de recursos humanos										
4.2	Se cuenta con un sistema de reclutamiento y selección de personal										
4.3	Se cuenta con un proceso de capacitación y desarrollo de personal										
4.4	La remuneración del personal es acorde y/o por arriba de la norma en la región										
4.5	Las prestaciones están acordes y/o por arriba de la norma de la región										
4.6	Las relaciones entre colaboradores y la empresa es sana										
4.7	se tiene identificado los indicadores de rotación del personal										
4.8	se cuenta con indicadores de ausentismo del personal (retardos, faltas, permisos, amonestaciones)										

CUESTIONARIO DE IDENTIFICACION DE AREAS CRITICAS											
ORGANIZACIÓN:											
Instrucciones: Conteste lo más objetivamente posible a cada una de las siguientes afirmaciones y asignándoles una valor nominal a cada una de ellas con la siguiente escala: 1, no existe ningun dato; 2 se ha comentado pero no se ha ejecutado y no hay datos; 3, existen datos incipientes 4, se ha comentado y se ha comenzado a recopilar datos pero sin estructura; 5, hay recopilación de datos; 6, hay datos recopilados y con alguna estructura; 7, hay datos estructurados; 8 hay datos estructurados, comenta- dos con algunas acciones de mejora; 9 hay datos son analizados revisados y con acciones de mejora; 10 datos analizados, revisados y evaluados, hay mejoras, se aplican de manera sistemática en toda la organización.											
4	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.9	El liderazgo del negocio mantiene mecanismos bien definidos para vincularse con el personal, clientes y demás personas que tienen que ver con el negocio										
4.10	Existen estrategias claras y definidas para motivar y reconocer el trabajo de los colaboradores										
4.11	Se tienen claro los mecanismos para describir, comunicar, reforzar e integrar los valores a las políticas del negocio										
4.12	Se tienen claro los indicadores clave de desempeño organizacional										
4.13	Existen planes bien definidos para incentivar la venta de servicios										
4.14	hay congruencia entre los objetivos, la visión y el propósito con los indicadores de medición										
4.15	Existen mecanismos para la evaluación del liderazgo de acuerdo a los planes del negocio										
4.16	se realizan estudios de clima organizacional para conocer las necesidades de y las condiciones de cómo se presenta el ambiente en la empresa										
4.17	se tienen identificados y definidos los perfiles de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para el personal, de acuerdo a los sistemas de trabajo individuales y grupales, así como a las estrategias de la organización.										
4.18	el personal conoce respeta y aplica los canales de comunicación en todos los niveles										
4.19	se cuenta con un reglamento interior de trabajo, es reconocido por el personal, está registrado ante la autoridad correspondiente										
4.20	todo el personal directivo conoce el procedimiento para la aplicación del reglamento,										
4.21	existe un programa de seguridad e higiene, se encuentra registrado ante la autoridad correspondiente, tiene un programa preventivo a través de pláticas y cursos para evitar riesgos y accidentes en el trabajo, se tiene un comité de seguridad e higiene en toda la organización.										
4.22	Existe un programa que cree los mecanismos y el ambiente para el desarrollo del conocimiento mediante un programa de innovación y creatividad en los mandos medios										
4.23	existe un programa que estimule la innovación y la creatividad en la mejora de procesos, productos y servicios. se realiza una evaluación del desarrollo de necesidades de conocimientos, habilidades y actitudes del personal de acuerdo a los perfiles en el corto y largo plazo										
4.24	hay un programa de desarrollo de personal, se promueve el bienestar familiar , se tienen definidas acciones para estos fines										

CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS

ORGANIZACIÓN:

El presente cuestionario tiene como objetivo investigar las áreas críticas de la organización y por lo tanto, identificar cuáles de estas son susceptibles de realizar mejoras. De la misma manera busca identificar el grado de desempeño que presenta en las distintas áreas que más abajo se mencionan.

Instrucciones: Conteste lo más objetivamente posible a cada una de las siguientes afirmaciones y asignándoles una valor nominal a cada una de ellas con la siguiente escala:

1, no existe ningun dato; 2 se ha comentado pero no se ha ejecutado y no hay datos; 3, existen datos incipientes
 4, se ha comentado y se ha comenzado a recopilar datos pero sin estructura; 5, hay recopilación de datos; 6, hay datos recopilados y con alguna estructura; 7, hay datos estructurados; 8 hay datos estructurados, comentados con algunas acciones de mejora; 9 hay datos son analizados revisados y con acciones de mejora; 10 datos analizados, revisados y evaluados, hay mejoras, se aplican de manera sistemática en toda la organización.

5	ÁREA DE PROCESOS CLAVE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.1	Tenemos establecidas las metas de desempeño de los procesos clave y medimos las variables y los resultados de estos										
5.2	Tenemos un programa de mejora y desarrollo que nos permite involucrar al personal en la toma de decisiones, evaluando, mejorando e innovando dichos procesos										
5.3	Tenemos identificadas todos los procesos clave, son conocidos por todo el personal, estan documentados y contribuyen al proceso de toma de decisiones										
5.4	hay un plan que permita traducir las necesidades y expectativas de los mercados distribuidores, clientes y/o consumidores finales en características y especificaciones de productos y servicios para concretar una propuesta de valor de la organización.										
5.5	estan diseñados los procesos en documentos, para asegurar la entrega de la propuesta de valor y su desempeño consistente, y libre de falla.										
5.6	se tienen determinadas las necesidades de información, insumos y recursos que requieren los procesos para su desempeño, a través de sistemas de información estructurados; estos son evaluados y mejorados										
5.7	existe un modelo estructurado para evaluar, retroalimentar e integrar a los proveedores, y generar estrategias para desplegar acciones de apoyo mutuo										
5.8	¿se tiene establecida una metodología para lograr una mejora sistemática de innovación, simplificación y disminución de la variabilidad, de tal manera que haya un impacto en la satisfacción del cliente y la reducción de costos?										
5.9	existe un plan para incrementar la eficiencia y efectividad de los procesos prioritarios que requieren de mejora e innovación a partir de las prácticas comerciales de otros?										
5.10	se tienen documentados el nivel de desempeño de los proceso de los últimos tres años?										
5.11	¿Se tiene documentado y establecido las condiciones requeridas para desarrollar e incentivar la innovación de los productos, servicios y sistemas y procesos?										
5.12	¿Cómo se diseñan e implementan procesos que fortalezcan el desarrollo de capacidades diferenciadoras, es decir, generar ventajas competitivas difíciles de imitar?										

CUESTIONARIO DE IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS

ORGANIZACIÓN:

El presente cuestionario tiene como objetivo investigar las áreas críticas de la organización y por lo tanto, identificar cuáles de estas son susceptibles de realizar mejoras. De la misma manera busca identificar el

Instrucciones: Conteste lo más objetivamente posible a cada una de las siguientes afirmaciones y asignándoles una valor nominal a cada una de ellas con la siguiente escala:

1, no existe ningún dato; 2 se ha comentado pero no se ha ejecutado y no hay datos; 3, existen datos incipientes; 4, se ha comentado y se ha comenzado a recopilar datos pero sin estructura; 5, hay recopilación de datos; 6, hay datos recopilados y con alguna estructura; 7, hay datos estructurados; 8 hay datos estructurados, comentados con algunas acciones de mejora; 9 hay datos son analizados revisados y con acciones de mejora; 10 datos analizados, revisados y evaluados, hay mejoras, se aplican de manera sistemática en toda la organización.

6	ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.1	Tenemos identificado los sectores y/o industria del mercado y los segmentos de este.....										
6.2	tenemos por escrito la forma como realizamos la identificación de nuevos mercados?										
6.3	Tenemos claro el segmento del mercado en el que participamos y orientamos nuestros objetivos.....										
6.4	Conocemos el porcentaje de participación del mercado en el que participamos										
6.5	Tenemos claro las necesidades del segmento del mercado que atendemos										
6.6	Conocemos los principales beneficios, características, necesidades y requerimientos del mercado objetivo.....										
6.7	Conocemos con detalle a nuestros competidores (su número y su importancia y su estrategia comercial										
6.8	Contamos con un adecuado sistema de información que requiere el área comercial (estudios de investigación de mercados).....										
6.9	Tenemos identificada la base de clientes (dimensión y estructura de la base de la base de clientes: sexo, edad, nacionalidad, gustos, etc.)										
6.10	Conocemos los principales requerimientos y necesidades de los clientes actuales y potenciales.....										
6.11	Contamos con un adecuado sistema de administración de las ventas (técnicas de ventas, búsqueda e investigación de prospectos, clientes potenciales, técnicas de cierre de ventas, etc.....										
6.12	Tenemos identificadas nuestras necesidades en materia de publicidad y promoción y las aplicamos correctamente.....										
6.13	Contamos con un adecuado sistema de administración de los inventarios										
6.14	Contamos con un adecuado programa y el personal necesario para las relaciones públicas.....										
6.15	Contamos con un adecuado sistema de servicio al cliente										
6.16	Contamos con un adecuado sistema de servicio post-venta										
6.17	Conocemos los cambios del entorno económico, político y social en materia comercial que influyan en los mercados										
6.18	hemos introducido nuevos servicios en los últimos tres años										
7	ÁREA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.1	Contamos con sistemas de información adecuados al giro de la organización										
7.2	Mantenemos los sistemas de información en constante mejora e innovación										
7.3	Los sistemas de información se utiliza de manera eficiente para la toma de decisiones más acertadas.										
7.4	Evaluamos los sistemas de información de tal manera que nos proporcionen datos que satisfagan las necesidades en las diversas áreas										
7.5	Se cuenta con mecanismos que permitan hacer una evaluación del desempeño de la organización y de los procesos en sus diversas áreas										