UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

Coordinación General de Investigación y Posgrado

Maestría en Administración Estratégica con Énfasis en Gestión de Capital Humano

TESIS

EL ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES DEL CAPITAL HUMANO COMO ESTRATEGIA DE MEJORA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA CULIACANENSE 2016-2017

COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA CON ÉNFASIS EN GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

PRESENTA

LUIS ALFREDO GONZÁLEZ BARROS

DIRECTOR DE TESIS

DR. MARIO MONTIJO GARCÍA

Culiacán de Rosales, Sinaloa, México; Noviembre de 2017

Dedicatoria

Dedico éste trabajo de investigación a mi madre, Isabel Barros Vázquez, que siempre ha estado dándome el impulso de seguir estudiando y de trascender en la vida.

A mi padre, Jorge González Pérez, que siempre ha estado al pendiente de mi a lo largo de mi vida y siempre platicándome como también aconsejándome por las cosas que hago.

A mi hermana, Kassandra González Barros, por su ayuda y motivación en los momentos que he pasado en mi vida y por los cuales he estado superando.

A mi novia, Kendra Odalia Piña Tapia, que me ha apoyado incondicionalmente en todo paso que he realizado desde que estamos juntos, ahora a ella le devuelvo el apoyo incondicional ya que está estudiando una maestría también.

Y por último, pero no menos importantes, a mis familiares y amigos, ya que estuvieron creyendo en mí siempre, deseándome lo mejor en ésta etapa de la maestría como de la investigación que realicé.

Éste trabajo es para ustedes también.

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a la Universidad Autónoma de Sinaloa, por brindarme el conocimiento de nueva cuenta en ésta etapa de maestría, siempre a la vanguardia mi alma máter.

Agradezco también a la Facultad de Contaduría y Administración, a través de las autoridades de posgrado, por aceptarme en su programa educativo como también a los profesores, que nos impartieron cátedra en los dos años de carrera y al personal administrativo, ya que estuvieron con uno siempre eficientes y eficaces.

Agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por permitirme el desempeñarme como alumno del Programa Nacional de Posgrados de Calidad, en el cual me fui formando en el ámbito académico e investigativo.

Agradezco a mi Director de tesis, Doctor Mario Montijo García, ya que su experiencia laboral y académica hizo que me llevara paso a paso, de forma clara y concisa, en la elaboración y finalización de éste trabajo de investigación, tiene de mí un gran respeto y admiración.

Agradezco al Licenciado Eduardo Ochoa Vaca como a sus colaboradores por permitirme en adentrarme a su organización y poder conocerla para efectos académicos, esperando así, colaborar posteriormente para cuestiones profesionales y académicas.

Agradezco a Pedro Flores Verdugo por su apoyo en la búsqueda de empresa para efectos de la investigación que se realizó para ésta tesis, sin su ayuda no hubiera sido posible tal trabajo, esperando también, colaborar en cuestiones académicas y profesionales más adelante.

Agradezco a Rocío Anahí Ramírez Rivera por haberme apoyado cuando ésta investigación fue presentación de avance, sin ella no hubiese sido posible difundir mi trabajo, tiene de mí una gran estima y valiosa consideración.

A todos, muchas gracias.

Resumen

La presente investigación, tiene por objetivos, primeramente, fundamentar los componentes del análisis de recursos y capacidades del capital humano en la organización culiacanense, consecuentemente, analizar las estrategias que se han implementado para la mejora de toma de decisiones y por último, pero no menos importante, examinar las prácticas y herramientas de toma de decisiones que sustentan la utilización del análisis de recursos y capacidades del capital humano como estrategia de mejora en la empresa culiacanense. En el aspecto del sujeto de la unidad de análisis, es una empresa de la ciudad de Culiacán, Sinaloa, México. El método a emplearse en ésta investigación fue del tipo cualitativo, modo en el cual se producen datos descriptivos, por medio de los relatos de las personas, sea de manera hablada o escrita y también, por la conducta de la observación, como instrumentos de medición, primeramente, será el de la observación, sucesivamente, la aplicación de entrevistas y la recolección de datos, con el propósito de analizar y dar resultado a los análisis que devengan, por lo cual, en los hallazgos principales se presentan una serie de elementos como la percepción de lo tangible e intangible de la empresa, estos, como elementos esenciales, debido a sus productos y/o servicios únicos, se muestra una evidencia de la aplicación e implementación de los modelos de estrategias para la mejora de procesos y actividades de la empresa, complementando así, la realización de una toma de decisiones grupal, donde se cuenta con la participación activa del colaborador de la empresa, pero la decisión final la tiene el dueño de la organización. En conclusión, este trabajo busca por un lado asignar valor en el tema, ya que el propósito es darle una utilidad básica como un seguimiento de procesos tal cual, donde dueños, jefes, directivos y altos cargos de una organización analicen las generalidades como los pormenores y por otro, ser un referente académico, dentro de la temática, para futuras investigaciones que se contemplen.

Palabras clave: Perspectivas de análisis, Estrategias competitivas; Modelo de estrategias; Procesos de toma de decisión; Tipos de toma de decisión.

Abstract

The purpose of the present investigation is to base the components of the analysis of resources and capacities of human capital in the organization of Culiacan, and to analyze the strategies that have been implemented for the improvement of decision making and, last but not least, it is important to examine the practices and decision-making tools that support the use of the analysis of resources and capacities of human capital as a strategy of improvement in the local company. In the subject of the unit of analysis, it is a company of the city of Culiacan, Sinaloa, Mexico. The method to be used in this research was of the qualitative type, in which descriptive data are produced, through the narratives of the people, either in spoken or written form and also, by the behavior of the observation, as measuring instruments, first, it will be that of this observation, successively, the application of interviews and the collection of data, with the purpose of analyzing and giving result to the analyzes that accrue, reason why, in the main findings are presented a series of elements as the perception of the tangible and intangible of the company, these, as essential elements, due to their unique products and / or services, shows evidence of the application and implementation of models of strategies for the improvement of processes and activities of the company, complementing the realization of a group decision-making, where there is active participation of the collaborator of the company, but the decision, at the end, is taken by the owner of the organization. In conclusion, this work seeks, on one side, to assign value to the topic, since the purpose is to give it a basic utility as a follow-up of processes as such, where owners, managers, managers and senior officials of an organization analyze the generalities as details and on the other, to be an academic reference, within the thematic, for future investigations that are contemplated.

Keywords: Analysis perspectives, Competitive Strategies; Strategy models; Decision-making processes; Types of decision making.

Índice Página

Introducción 1

Capítulo 1 Contextualización y Planteamiento del problema 3

1.1 Antecedentes y contexto del problema 3

1.2 Justificación de la investigación 11

1.3 Objetivos del estudio 12

1.4 Alcance del estudio 12

1.5 Breve descripción del método empleado 13

1.6 Presentación de hipótesis 13

1.7 Límites del estudio 13

1.8 Descripción del contenido general del documento 14

Conclusión 15

Capítulo 2 Marco de referencia 16

Introducción 16

2.1 Antecedentes investigativos 18

2.2 Elementos teóricos de la investigación 23

2.2.1 Teoría de la Organización 23

2.2.2 Teoría General de la Administración 25

2.2.2.1 Teoría de la Administración Científica 25

2.2.2.2 Teoría Clásica 27

2.2.2.3 Teoría de las Relaciones Humanas 30

2.2.2.4 Teoría Estructuralista 31

2.2.3 Análisis de Recursos y Capacidades 32

2.2.3.1 Conceptualización de recursos 35

2.2.3.2 Conceptualización de capacidades 38

2.2.4 Estrategia 40
2.2.4.1 Conceptualización de estrategia 40
2.2.4.2 Modelos de estrategia 43
2.2.5 Toma de Decisiones 50
2.2.5.1 Conceptualización de Toma de Decisiones 50
2.2.5.2 Tipos de toma de decisión 51
2.2.5.3 Modelos de toma de decisión 52
2.2.5.4 Toma de Decisión Grupal 60
2.2.5.5 La cultura en la Toma de Decisiones 64
Conclusión 65
Capítulo 3 Decisiones Teóricas y Metodológicas 66
Introducción 66
3.1 Descripción de la Unidad de Análisis 66
3.2 Hipótesis del estudio a aplicar 68
3.3 Método a emplear 68
3.3.1 Investigación Cuantitativa 71
3.3.2 Investigación Cualitativa 75
3.3.3 Investigación Mixta 80
3.3.4 Metodología a aplicar en estudio de caso 86
3.4 Diseño de los instrumentos 91
3.5 Descripción de los instrumentos 92
3.6 Descripción de análisis de los datos 95
Conclusión 95
Capítulo 4 Análisis e interpretación de los resultados 96
Introducción 96

4.1 Descripción de la empresa analizada 96
4.2 Análisis de los resultados 102
4.2.1 Elementos que identifican el análisis de recursos y capacidades del capital humano en la empresa culiacanense 102
4.2.2 Estrategias que se han implementado para la mejora de la toma de decisiones en la empresa culiacanense 109
4.2.3 Prácticas y herramientas de toma de decisiones que sustentan la utilización del análisis de recursos y capacidades del capital humano como estrategia de mejora… 116
Conclusión 122
Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones 122
Introducción 122
5.1 Descripción de los resultados 122
5.2 Aportaciones relevantes 126
5.3 Recomendaciones 129
Conclusión 131
Referencias 132
Anexos 140
Anexo 1 Guía de entrevista semiestructurada para el dueño de la empresa 140
Anexo 2 Guía de entrevista semiestructurada para los empleados de la empresa .. 141
Anexo 3 Evidencias fotográficas 142

Índice de Tablas Página

Tabla 1.1 PyMEs en el mundo 5
Tabla 1.2 PyMEs en México y su tipología. 5
Tabla 1.3 PyMEs en Sinaloa y su giro 6
Tabla 1.4 PyMEs en Culiacán, personal ocupado y remuneraciones 7
Tabla 1.5 Esquema de interrogante central, dimensiones de análisis y preguntas específicas 15
Tabla 2.1 Sistemas compuestos de la teoría de la organización 24
Tabla 2.2 Funciones básicas de la empresa a través de la teoría clásica 27
Tabla 2.3 Características de un recurso 36
Tabla 2.4 Proceso de decisión del Modelo de Carnegie 56
Tabla 2.5 Ventajas y desventajas de la toma de decisiones en grupo 61
Tabla 3.1 Personal de la empresa 67
Tabla 3.2 Elementos de un estudio de caso 71
Tabla 3.3 Procedimiento para los instrumentos de medición cuantitativo 73
Tabla 3.4 Características, proceso y bondades del enfoque cuantitativo 74
Tabla 3.5 Características, proceso y bondades del enfoque cualitativo 76
Tabla 3.6 Tradiciones metodológicas en la investigación cualitativa 79
Tabla 3.7 Pretensiones de la investigación mixta 82
Tabla 3.8 Tipos de diseño mixto 83
Tabla 3.9 Clasificación de los diseños del método y modelo mixto 85
Tabla 3.10 Formas de enfrentar el mundo empírico con el método cualitativo 89
Tabla 3.11 Características acerca de investigar cualitativamente 91
Tabla 3.12 Descripción de los instrumentos en relación con figuras gráficas 93
Tabla 3.13 Descripción de los instrumentos en relación con guías de entrevista 94

Índice de Figuras Página

Figura 2.1 Matriz de congruencia 17
Figura 2.2 Principios de la administración de Fayol 29
Figura 2.3 Mapa conceptual de la Teoría de la Organización 32
Figura 2.4 Mapa conceptual de los recursos y capacidades de una empresa 35
Figura 2.5 Mapa conceptual de los recursos como la base para la rentabilidad de una empresa..... 37
Figura 2.6 Mapa conceptual de las capacidades dentro de una empresa..... 40
Figura 2.7 Variables de la estrategia 41
Figura 2.8 Mapa conceptual del Modelo de Porter 44
Figura 2.9 Mapa conceptual del Modelo de Ohmae 45
Figura 2.10 Mapa conceptual del Modelo de Competencias Centrales..... 46
Figura 2.11 Mapa conceptual del Modelo de Bueno y Morcillo 47
Figura 2.12 Mapa conceptual del Modelo de Capital Intelectual 48
Figura 2.13 Mapa conceptual del Modelo de Hoffer y Schendel 49
Figura 2.14 Modelos de toma de decisiones 53
Figura 2.15 Modelo Científico Gerencial 54
Figura 2.16 Modelo de Toma de Decisiones Progresiva 57
Figura 2.17 Modelo de Bote de Basura 58
Figura 2.18 Modelo de Incrementalismo Lógico 59
Figura 3.1 Tipos de estudio de caso según su objetivo..... 69
Figura 3.2 Tipos de estudio de caso elementales 70
Figura 3.3 Características fundamentales para un instrumento de medición 72
Figura 3.4 Análisis de concepciones y críticas a la metodología cualitativa..... 77
Figura 3.5 Fases de la investigación mixta..... 81
Figura 3.6 Organización de los diseños mixtos 84
Figura 3.7 Características de la investigación cualitativa 87
Figura 4.1 Exterior del negocio..... 98
Figura 4.2 Exterior del segundo complejo de la empresa..... 99
Figura 4.3 Interior al área de producción del segundo complejo de la empresa..... 100
Figura 4.4 Área de cochera-bodega de la empresa 101

Introducción

Este trabajo es producto de un largo proceso de aprendizaje acerca de los métodos de investigación, representa también una aportación al conocimiento y comprensión sobre la toma de decisiones en las organizaciones.

Se tomó como base del estudio la pregunta: ¿cuáles son los elementos, criterios y medidas que dan sustento a la utilización del análisis de recursos y capacidades del capital humano como estrategia de mejora para la toma de decisiones en la empresa culiacanense?; Esta inquietud surgió precisamente del acercamiento a otras empresas, en este caso privadas, que presentan mayor avance acerca de sus recursos y capacidades como potenciales de generación de beneficios para sus procesos y funciones sustantivas y administrativas.

Como objeto de estudio, se tomó a la empresa Aglos S.A. de C.V., debido a que es una pequeña empresa pero con una cobertura de servicio y ventas adecuadas e interesantes, debido al alto nivel de competencia en la que está inmerso en relación con otras empresas, incluso más grandes que esta, del mismo giro comercial; Se considera que es buen estudio de caso sobre la problemática investigada.

Esta investigación consta de cinco capítulos; En el primer capítulo se explica los temas de antecedentes y contextualización del problema, la importancia de la investigación como también abordar en los objetivos, tanto general como específicos, saber el alcance de estudio que se tiene, la descripción breve del método a emplearse en la investigación, la hipótesis a presentar y el alcance y limitaciones del estudio que se pudieron suscitar.

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

Las decisiones teóricas y metodológicas se presentan en el capítulo tres, aquí se describió la metodología, el proceso a partir de los sujetos estudiados, el material

utilizado y el procedimiento que se siguió en la investigación; El objetivo fue detallar la forma en que se realizó el estudio y fundamentar la elección de diseño de la investigación y del método de análisis de los datos recabados.

En la cuarta parte de este trabajo se expone el análisis y la interpretación de los resultados, aquí se presentan los resultados del análisis de los datos, se interpretaron por parte del investigador y se hace una respectiva discusión de dichos resultados.

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

Capítulo 1 Contextualización y Planteamiento del problema

En éste apartado se da el inicio de la tesis, donde se explicará la descripción general del problema que se investiga, como también, la forma en que se abordará dicha problemática.

Consistirá así, de manera más detallada, en ahondar en los antecedentes y contexto del problema, consecuentemente se explica la justificación de la investigación, los objetivos, su alcance de estudio, una breve descripción del método a emplearse en éste trabajo, la presentación de la hipótesis, los alcances y limitaciones del estudio y por último, la descripción del contenido general del documento.

1.1 Antecedentes y contexto del problema

La globalización da hincapié a transformaciones aceleradas en todos los ámbitos que se puedan conocer, especialmente en el rubro de los recursos humanos, que sin lugar a dudas ha dejado un impacto significativo en materia de las organizaciones, en pocas palabras, dicho efecto –el de la globalización- ha permitido la apertura de una arista de oportunidades donde las empresas inician o iniciaron ya, a vivir nuevas formas de relacionarse, en resumidas cuentas, la necesidad de interactuar –en aras de conseguir el éxito mediante los objetivos y metas que se propongan-, con otros individuos de diferentes culturas, ya que las economías de cada país actualmente están alineadas en un sistema económico internacional integrado, interdependiente e intercultural.

Además, debemos de tener en cuenta que la globalización hizo que la interdependencia económica nos causara una grave crisis económica, que inició en el año de 2008 y que sigue latente en nuestros días, mediante los fallos en la regulación económica que existieron en su momento (Financial Crisis Inquiry Commission, 2011).

En este contexto, el crecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) se convierte en un aspecto crucial del proceso de desarrollo económico y social de las economías emergentes, sin embargo, es necesario promover una serie de acciones factibles para permitir que las PyMEs reorganicen su actividad y por lo tanto puedan competir en los mercados internacionales (Bianchi y Miller, 1999, p. 16).

Con una apropiada política concertada entre el sector público y privado, las PyMEs pueden desempeñar el doble rol de promover el desarrollo económico y al mismo tiempo la estabilidad social a un nivel muy concreto, para lo cual se sugieren las siguientes acciones (Cereceres, 2007, p. 34):

1. Favorecer al autoempleo.
2. Mejorar la productividad y calidad de la producción y orientarla a los mercados locales.
3. Generar redes de empresas especializadas que constituyan puentes entre las economías locales, regionales y nacionales, así como las internacionales.
4. Promover un clima estimulante para la innovación empresarial, organizacional y tecnológica.
5. Fortalecer un sistema económico y social, que sea capaz de aprovechar las ventajas de la integración regional dentro de un esquema abierto y competitivo.

Más adelante, en la tabla 1.1, se tiene en cuenta la importancia de las PyMEs en el contexto internacional, dando un total de 162’805,470 empresas de éste tipo por todo el globo terráqueo, referenciando algunas zonas geográficas, el 38% se encuentra en la zona del Este de Asia y el Pacífico (61’860,488), un 37.17% se localiza en el área de los países con mayor ingreso –Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Alemania, Francia, como principales- de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (60’529,338), un 8.43% ubicado en la zona de Latinoamérica y el Caribe (13’737,962), un 4.62% ubicado en la zona del Asia del Sur (7’534,153), un 3.87% se ubica en Europa y Asia Central (6’230,701), un 3.65% se localiza en el área de los países con mayor ingreso no miembros de la OCDE, tales como Rusia, China, Brasil, Colombiay Sudáfrica (5’949,612), un 3.59% se encuentra en Oriente Medio y el Norte del África (5’858,026) y un 0.67% se ubica en el África Subsahariana (1’105,190) (Gonzales, Hommes y Mirmulstein, 2014, p. 11).

Tabla 1.1 PyMEs en el mundo

Regiones	Cantidad de PyMES	Porcentaje
Este de Asia y el Pacífico	61’860,488	38.00%
Países de mayor ingreso en la OCDE	60’529,338	37.17%
Latinoamérica y Caribe	13’737,962	8.43%
Asia del Sur	7’534,153	4.62%
Europa y Asia Central	6’230,701	3.87%
Países de mayor ingreso no OCDE	5’949,612	3.65%
Oriente Medio y Norte del África	5’858,026	3.59%
África Subsahariana	1’105,190	0.67%
Total	162’805,470	100%

Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Gonzales, Hommes y Mimulstein (2014, p. 11)

De acuerdo a la Tabla1.1, se puede apreciar que hay un claro ejemplo que el Este de Asia, Estados Unidos y algunos países de Europa Occidental son los líderes en la apertura y el fomento de PyMEs, quiere decir que le apuestan por éste tipo de negocios con el objetivo de llegar a alcanzar un desarrollo económico óptimo y ser atractivos para los emprendedores.

Para el caso de nuestro país, México, las PyMEs son el pilar central de la economía nacional, tal es la importancia que tenemos un total de 4’048,543 empresas dentro de éstos tipos de unidades económicas, de las cuales, un 97% representan el tipo micro (3’952,422), un 2% son pequeñas (79,367) y un 1% medianas (16,754) (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2016, p. 2).

Tabla 1.2 PyMEs en México y su tipología.

Tipología PyMEs	Cantidad de PyMEs	Porcentaje
Micro	3’952,422	97.00%
Pequeña	79,367	2.00%
Medianas	16,754	1.00%
Total	4’048,543	100%

Fuente: Elaborado por el autor, a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014, p. 2)

Con la información ya referida en la Tabla 1.2, en México, las PyMEs representan una parte muy importante, tanto en el contexto económico como en su generación de empleo.

Además, estas empresas se establecen por el deseo de superación económica de algunas personas, quienes se independizan de esta manera (Cereceres, 2007, pp. 38 y 39).

Para el caso del estado de Sinaloa, la situación es similar que a nivel nacional, debido a que las PyMEs son soporte de la economía estatal, de acuerdo a la tabla 1.3, arrojando un total de 93,242 empresas de éste tipo, de los cuales, el 43.4% representan el giro de comercio (40,475), el 42.4% son del giro de servicios privados no financieros (39,538), el 9.64% son del giro de industrias manufactureras (8,969) y el 4.56% son catalogadas como resto de actividades económicas (4,260) (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014, p. 2).

Tabla 1.3 PyMEs en Sinaloa y su giro

Tipología PyMEs	Cantidad de PyMEs	Porcentaje
Comercio	40,475	43.40%
Servicios privados no financieros	39,538	42.40%
Industrias manufactureras	8,969	9.64%
Resto de actividades económicas	4,260	4.56%
Total	93,242	100%

Fuente: Elaborado por el autor, a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014, p. 2)

Como ya se señaló, a partir de la tabla 1.3 en el estado de Sinaloa, las PyMEs tienen una influencia significativa en la economía y en el empleo. Existen pues, un número reducido de empresas que hayan iniciado operaciones como pequeños negocios familiares y son empresas líderes del ramo.

Por lo tanto, hay que aprender de ellos, analizar cuáles fueron los elementos que favorecieron su desarrollo y permanencia, ya que se tratan de organizaciones

mexicanas que progresaron en un entorno determinado y con características propias (Cereceres, 2007, pág. 48).

En el contexto del municipio de Culiacán, donde tiene similitud con los casos ya mostrados a nivel nacional y a nivel estatal, por ende, dicho municipio cuenta con un total del 31,374 PyMEs, su total de personal ocupado en dichas empresas de éste tipo es de 178,704 trabajadores y da un total de remuneraciones por 7’757,508 de pagos y aportaciones (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014, pág. 18).

Tabla 1.4 PyMEs en Culiacán, personal ocupado y remuneraciones

Rubros	Cantidad
PyMEs	31,374
Personal ocupado	178,704
Remuneraciones	7’757,508

Fuente: Elaborado por el autor, a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014, p. 18)

Después de analizar éste contexto, a partir de los datos de la tabla 1.4, el impacto de las PyMEs en Culiacán es bastante fuerte, debido al tema del empleo, como también en el factor económico y el aspecto de lo social también.

Pero, se presenta al igual que en el caso estatal, de que es el aspecto de que ciertos establecimientos de éxito que hayan iniciado como pequeños negocios y prosperado hasta ser empresas líderes dentro del ramo, donde éstas organizaciones han construido sus propios modelos de operación, que les han permitido crecer y desarrollarse, características por las cuales han sido investigadas por presentar diferenciación entre la competencia (Cereceres, 2007, pp. 51-54).

Habiendo ya analizado el bagaje de información y datos numéricos, pasamos al contexto del problema. Las PyMEs, en su cotidianeidad, muchas de ellas tienen que lidiar con problemas, como principales es tener liquidez para poder realizar sus actividades principales como secundarias, como también obtener los insumos con diversos proveedores, para la elaboración de sus productos, luego está la rotación de personal (En mayor o menor medida entra y sale gente de un determinado puesto),

capacitación al personal (Si necesita o no necesita capacitarse ante un nuevo proceso de gestión), capital humano no cualificado (Va aunado al tema de la capacitación, pero debemos de tener en cuenta que aunque se tengan conocimientos, la persona que ingresa a laborar a una empresa y el dinamismo que la empresa tiene ante un proceso o forma de trabajar, es en pocas palabras un desfase, debido a que se desconoce los procesos y por lo tanto, hay que capacitarse y estar coloquialmente *al día*) por último, la toma de decisión, donde el jefe puede tener un estilo de decisión centralizada y éstas pueden llegar a perjudicar a cierta cantidad de trabajadores como a todo el personal, como puede ser el caso de tener un toma de decisión grupal, donde todos proponen pero no llegan a plasmar un hecho concreto debido a las diferencias de ideas entre los colaboradores. Por lo tanto, cada empresa es un mundo y eso lleva consigo sus problemas cotidianos.

Otro aspecto de las problemáticas de las PyMEs, el más importante es la iniciativa de su administrador, jefe o dueño con su capacidad para hacer frente a los problemas que se le presentan; el crecimiento de la empresa depende de sus habilidades y conocimientos, ya que una de las características más sobresalientes es la centralización de la gestión -como se comentó en el anterior párrafo sobre el estilo de decisión- y por ende, la aplicación de la estrategia en forma intuitiva e informal (Suárez, 2002, pp. 32-37).

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

Para entender mejor el contexto del problema, debemos de tener en cuenta un tema, el del análisis de recursos y capacidades, donde se establece que las organizaciones pueden obtener ventajas competitivas y beneficios –en forma sostenida, siempre y

cuando se tenga de recursos únicos y difíciles de imitar- de acuerdo a los criterios usados para valorarlos, a su relación con los factores claves de éxito y con la estrategia a implementar, así como buscando formas de protegerse para impedir su difusión a otras firmas del sector (Cardona, 2011, p. 141).

Por lo tanto, no sólo se trata de renovar los recursos y capacidades de la empresa u organización, sino de generar competencias para asegurar la sostenibilidad de la ventaja competitiva de ésta, por ende, no se ocupan continuas inversiones sino estar atentos al comportamiento del mercado, de lo contrario, se pueden desperdiciar los esfuerzos en factores que no den buenos rendimientos al negocio.

Posteriormente, llegamos a la dimensión de la de estrategia, donde hay que tener en cuenta lo siguiente: las empresas que establecen una estrategia clara alcanzan un mejor desempeño, por lo tanto, los recursos y capacidades, primeramente, internas, son elementales para generar una ventaja competitiva, luego, los externos, crean los comportamientos adecuados para mejorar la capacidades internas que potencializan el desarrollo de la organización en cuanto a sus productos y servicios y por ende, crear el valor superior de ello (Ynzunza e Izar, 2011, p. 171).

Es importante esta parte, debido a que se coincide con la idea de que la organización siempre debe establecer un plan de acción eficaz para llegar al objetivo establecido, sin ello, no puede concretarse.

Consecuentemente pasamos a la dimensión de la toma de decisiones, donde las empresas tienen que estar conscientes de la decisión que tomen, porque es importante desarrollar herramientas estratégicas competitivas que les permitan adaptarse a las condiciones –sino mejor dicho exigencias- del mercado, y por lo tanto, mantener la ventaja competitiva que ya se ha estado explicando a lo largo de ésta sección, pero todavía es muy visible que las empresas que no han prosperado o no han tomado las decisiones exactas son las que mantienen posiciones a la defensiva, que por lo tanto les impide alcanzar las condiciones que necesitan (Condicionantes tecnológicas, económicas, competitivas, entre otras) (Ynzunza e Izar, 2011, p. 171).

Aquí, el factor de la decisión, supondrá en cierta medida, la personalidad, el factor psicológico, el emocional, como también la experiencia profesional, en la cual el que determine cierta acción, tiene que estar consciente de la responsabilidad que conlleva al momento del éxito o el fracaso de la organización.

Además, cabe señalar que las investigaciones sobre la toma de decisiones, en las empresas incluyen elementos como la intuición, el olfato, el tacto, incluso los empresarios que no utilizan herramientas de tipo financieras, lo que nos muestra que además de las herramientas tradicionales utilizadas en el proceso decisorio, los dirigentes de las empresas utilizan otros factores, ya mencionados (Cereceres, 2007, p. 48).

Por lo tanto, ya expuesto de manera breve todo éste bagaje de información, se resume que el análisis de recursos y capacidades del capital humano viene a presentarse como una herramienta de detección de qué elementos (recursos) y de qué características (capacidades) dispone la empresa para darle solución a los problemas que se le presenten, previamente detectada y analizada, y así, implementar una o varias estrategias adecuadas a la situación que prevalece, a través de una elección realizada por medio de la toma de decisiones, por lo tanto, sería la solución para hacerle frente a las situaciones especiales que se presentan en las organizaciones.

Todo esto implicará en la complementación de procesos y esquemas que establezca la empresa a realizar para efectos de facilitar dicho análisis de procesamiento y de la configuración de esquematización, por lo tanto, se explicaran más adelante en éste trabajo de investigación.

A continuación, se presenta la interrogante central: ¿Cuáles son los elementos, criterios y medidas que dan sustento a la utilización del análisis de recursos y capacidades del capital humano como estrategia de mejora para la toma de decisiones en la empresa culiacanense?

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

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

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

1.2 Justificación de la investigación

La importancia de ésta investigación es debido a que se pretende exponer el análisis que la empresa realice en materia de sus recursos tangibles, en éste caso el capital humano, para contratar a la persona en un determinado puesto que la organización oferte o en su defecto ocupe crear, es preciso explicar que dicho análisis, primeramente, debe de ser en el interior de la empresa, ya que se ahorra dinero y tiempo para el encargado; si no se cuenta con el capital humano adecuado para el puesto, se busca de manera externa a un individuo con las características y habilidades, previamente analizadas, que la empresa requiere, es importante señalar que dicho análisis lo realizará el gerente, dueño o encargado de la organización, con ayuda del Coordinador de Recursos Humanos o un símil que la empresa tenga o no, al tener elementos de apoyo al momento de tomar la decisión en la contratación del individuo.

El beneficiado, pues en primer lugar, sería la empresa, ya que tendría a partir de ésta investigación un panorama claro para la realización e implementación sobre cierto proceso o acción del análisis, después, sería el investigador, ya que se adentrará en el mundo de la metodología y la investigación, recabando información, datos, toda evidencia que sea sustancial para su trabajo, para comprobar su hipótesis, de lo que surja, luego, exponerlo en la defensa de tesis, ante un Jurado calificador, para obtener el grado de Maestro en Ciencias.

Y por ende, se necesita saber lo que se describe o demuestra en éste trabajo por medio de tres cosas, ver cuáles son los factores que vinculan al análisis de recursos y

capacidades del capital humano (Habilidades, aptitudes de la persona a analizar), luego las estrategias que se han aplicado para una mejor decisión por medio de éste análisis (ver que empresas han estado en la misma situación y que hayan tenido éxito aplicando dicha estrategia a implementarse) y por último, las prácticas y herramientas de toma de decisiones que demuestren la utilización de dicho análisis (criterios usados para valorar la decisión a tomar).

1.3 Objetivos del estudio

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

Los objetivos específicos a su vez son:

1. Fundamentar los componentes del análisis de recursos y capacidades del capital humano en la empresa culiacanense.
2. Analizar las estrategias que se han implementado para la mejora de toma de decisiones en la empresa culiacanense.
3. Examinar las prácticas y herramientas de toma de decisiones que sustentan la utilización del análisis de recursos y capacidades del capital humano como estrategia de mejora en la empresa culiacanense.

1.4 Alcance del estudio

El alcance de estudio será descriptivo, es un estudio que busca especificar propiedades, características y perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández, Fernádez, y Baptista, 2010, p. 80).

Además, incluir otra aportación sobre el alcance del tipo descriptivo, que está centrado en relatar las características definitorias del caso investigado y se presenta de forma detallada el fenómeno investigado, dejando para posteriores estudios, la generación de hipótesis para contrastar la teoría (Rodríguez, 2010, pp. 82-84).

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

1.5 Breve descripción del método empleado

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

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

1.6 Presentación de hipótesis

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

1.7 Límites del estudio

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

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

1.8 Descripción del contenido general del documento

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

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

Luego, el capítulo de las decisiones teóricas y metodológicas, aquí se describe la metodología, el proceso a partir de los sujetos estudiados, el material utilizado y el procedimiento que se sigue en la investigación. El objetivo es detallar la forma en que se realizó el estudio y fundamentar la elección de diseño de la investigación y del método de análisis de los datos recabados.

Después, a la parte del análisis y la interpretación de los resultados, aquí se presentan los resultados del análisis de los datos, se interpretan y se hace una respectiva discusión de dichos resultados.

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

Conclusión

Habiéndose explicado toda la información de éste primer capítulo, se puede resumir que se abarcó en los antecedentes para introducirse en el proyecto de intervención, como también en el contexto del problema.

Además, se explicó la importancia de ésta investigación, como elemento importante al saber por qué se quiere realizar dicho trabajo; los beneficiados a éste estudio, como el porqué de la necesidad de lo que se quiere describir o demostrar.

También, se explicaron los objetivos del estudio, como su alcance, la breve descripción del método empleado y además la presentación de hipótesis en el caso a aplicar, todo esto, es la base de inicio para éste trabajo de investigación.

A continuación, se presenta la tabla 1.5, donde se presenta el esquema de interrogante central, dimensiones de análisis y preguntas específicas.

Tabla 1.5 Esquema de interrogante central, dimensiones de análisis y preguntas específicas

¿Cuáles son los elementos, criterios y medidas que dan sustento a la utilización del análisis de recursos y capacidades del capital humano como estrategia de mejora para la toma de decisiones en la empresa culiacanense?		
Análisis de recursos y capacidades	Estrategia	Toma de decisiones
¿Cuáles son los elementos que identifican el análisis de recursos y capacidades del capital humano en la empresa culiacanense?	¿Qué estrategias se han implementado para la mejora de toma de decisiones en la empresa culiacanense?	¿Cuáles son las prácticas y herramientas de toma de decisiones que sustentan la utilización del análisis de recursos y capacidades del capital humano como estrategia de mejora?

Fuente: Elaborado por el autor.

Capítulo 2 Marco de referencia

Introducción

En éste apartado, en primer lugar, se describieron y analizaron los estudios realizados en relación con el objeto de estudio, que, por el contenido que se presenta en el cuerpo del trabajo, es muy rico y extenso dicho contenido.

Después, se revisó los hallazgos sobresalientes vinculados con el tema y los métodos empleados para aproximarse al objeto de estudio, como las poblaciones donde se ha estudiado, los resultados y las lagunas que aún existen dentro de éstas dimensiones de investigación.

Por último, se desarrolló el marco conceptual a partir de la matriz de congruencia que se presentará en la figura 2.1, al final de ésta introducción, y por lo tanto, interpretar los resultados de éste proyecto de intervención.

Figura 2.1 Matriz de congruencia

Interrogante central:

¿Cuáles son los elementos, criterios y medidas que dan sustento a la utilización del análisis de recursos y capacidades del capital humano como estrategia de mejora en la toma de decisiones en la empresa culiacanense?

Dimensión de análisis 1: Antecedentes investigativos	Dimensión de análisis 2: Elementos teóricos y conceptuales
Interrogantes de investigación: -¿Cuáles son los antecedentes investigativos sobre las dimensiones de análisis a estudiar en las organizaciones? -¿Dónde realizaron los estudios encontrados? -¿Qué metodología utilizaron para el abordaje de la investigación? -¿Cuáles son los hallazgos más relevantes de los estudios encontrados? -¿A qué conclusiones llegaron? -¿De qué manera se relacionan los antecedentes investigativos encontrados con el objeto de estudio?	Interrogantes de investigación: -¿Qué trata la Teoría de los Recursos y Capacidades? -¿Qué estudia la Teoría de las Estrategias? -¿Qué es la Teoría de la Toma de Decisiones? -¿Cómo se define el análisis de recursos y capacidades y cuál es su importancia en la organización? -¿Cuáles son las estrategias que existen hasta el momento y cuáles son las más recurrentes en las empresas? -¿Qué modelos, estilos y tipos de toma de decisiones existen actualmente y cuáles son las que más usan las organizaciones?
Métodos de investigación: -Revisión bibliográfica.	Métodos de investigación: -Revisión bibliográfica.
Categorías de análisis: -Antecedente investigativo. -Organizaciones. -Metodología. -Hallazgos.	Categorías de análisis: -Teoría de los Recursos y Capacidades. -Teoría de las Estrategias. -Teoría de la Toma de Decisiones.

Fuente: Elaborado por el autor.

2.1 Antecedentes investigativos

Iniciando éste apartado de antecedentes investigativos la primera evidencia es con el trabajo de Raúl Armando Carmona (2011), con el título *Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo*, el estudio se realizó en la Universidad EAFIT, utilizando una metodología del tipo cuantitativo.

Los hallazgos más importantes de éste trabajo son:

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

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

La siguiente evidencia es el trabajo de María Bibiana Pulido Riveros (2010), con el título *Teoría de los recursos y capacidades: El foco estratégico centrado en el interior de la organización*, el estudio se realizó en la Universidad Externado de Colombia, utilizando una metodología del tipo cuantitativo.

Los hallazgos más importantes de éste trabajo son:

1. Concentrarse en el interior de la organización a fin de establecer cuáles de sus recursos y capacidades son difíciles de identificar y replicar para que se constituyan en generadores de competencias centrales.

2. La determinación de estrategias está supeditada a limitar el alcance de las actividades a aquellas que cumplan las condiciones, dejando a un lado todas las que no resulten financieramente atractivas o no permiten la generación de valor.
3. La cadena de valor se reduce y se analizan diversas opciones de transferencia de actividades a otras cadenas de valor, que estén dentro o fuera de dicho sistema.
4. Al haber hecho un análisis objetivo de los factores endógenos, se estará en disposición de encontrar diferenciales frente a los competidores a fin de superarlos y alcanzar una posición de distintiva en el mercado.

La conclusión de éste trabajo a la que llega la autora es que de acuerdo a los hallazgos encontrados, las organizaciones y/o empresas permanentemente invertirán y tendrán un nivel alto de compromiso de aprendizaje para evolucionar y con base a ello, fijarse retos y desafíos de manera constante para anticipar y construir su futuro.

La próxima evidencia se presenta derivado del trabajo de María Bibiana Pulido Riveros (2008), con el título *Estrategia y modelos estratégicos*, el estudio se realizó en la Universidad Externado de Colombia, utilizando una metodología del tipo cuantitativo.

Los hallazgos más importantes de éste trabajo son:

1. Los autores y sus más representativas investigaciones acerca de la estrategia, a través del proceso estratégico.
2. Presentación del desarrollo de los estudios por la escuela de la planeación, como también las propuestas de Porter, Ohmae, Mintzberg y la Teoría de las Competencias Centrales, con su evolución a la Teoría de los Recursos y Capacidades para asentarse en el concepto final del Capital Intelectual.

La conclusión de la investigación anterior, que es extensa pero nos permite comprender claramente lo que expone, es sobre la importancia de conocer a la empresa, como a la competencia y al entorno en la que interactúa, como puntos de partida del análisis de éstos factores a fin de estimar lo más conveniente para la organización.

También, Pulido aporta a que las empresas deben de concentrarse en fortalecer sus competencias centrales, sin desconocer el funcionamiento total de la empresa a fin de realizar una integración que permita generar ventajas sostenibles.

La autora considera que la organización como un ente abierto de manera tal que se pueda estar atentos al entorno como fuente de impacto y reconocer nuestros recursos debe de ser parte del pensamiento gerencial; La estrategia debe de ser un proceso integrador, debe de haber una relación vertical similar a la japonesa con el fin de facilitar el empoderamiento de los empleados, de manera que puedan expresar sus ideas y proponerlas desde sus respectivas áreas de trabajo.

También aporta que el aprendizaje continuo es el soporte, no sólo para la generación de estrategias sino como medio y estilo de vida de la organización, de ello se desprende todo un proceso de espiral del conocimiento portador de la generación de valor; La planeación es el primer paso del proceso administrativo y como tal, se requiere, porque se desprenden los demás procesos, pero, está condicionado por el tiempo: al largo plazo o al corto plazo.

Enfatiza además, que la estrategia y su proceso, deben de estar ligados a la prospectiva; La estrategia debe permitir sintetizar todas las fuerzas internas y externas y por lo tanto, diseñar el mejor escenario para la organización; La estructura sigue a la estrategia y viceversa, no se puede desconocer la interdependencia entre éstos factores, ambos son determinantes del otro pues al ser parte de un ciclo, se afectan directamente.

La autora explica que primordial reconocer errores, debido a que fortalece el cambio y permite replantear las posiciones a fin de proveer herramientas ciertas a la práctica gerencial; Pensamiento y práctica son interdependientes debido a que existen muchas conductas que se ejercen de manera inconsciente porque hacen parte ya de una estructura mental y es así como debe de ser aprendida y enseñada la estrategia, debe de ser parte de nuestra forma de vida.

Según ella, es necesario darle importancia no sólo a la estrategia sino a las tácticas que de ella emanen, pues son tareas que estimulan el cambio y favorecen el aprendizaje; El

pensamiento del hombre es lineal, por lo tanto responde a proceso, su conocimiento permite adquirir experiencia y mejorarlo continuamente hasta que se convierta en algo natural, ya depende de cada persona su ejecución tal cual se ajuste a su modo de pensar y actuar.

Enfatiza además, que el mundo está en plena etapa de transición, donde cada persona debe agregar valor a lo que hace, esa es la fuente de diferenciación real de una empresa y de su posible estrategia, porque son ellos con su conocimiento, experiencia y talento la diseñan; La estrategia debe de ser vista como resultado de acciones previas que le permiten llegar a la empresa a una posición superior a la de su competencia y de ser factible cambiar reglas de juego de su industria.

Argumenta la autora incluso, que las organizaciones deben de reconocer que el soporte fundamental de su proceso estratégico son la transparencia y las necesidades de sus *stakeholders*[1], por lo tanto, debe de responder de manera responsable con el fin de mejorar su nivel de reputación y construir su capital intelectual; La organización se ve más afectada por los diferentes actores, desde su inteligencia para concretar relaciones provechosas que generen y desarrollen conocimiento, que dependerá de la sostenibilidad de la empresa y de su ventaja competitiva.

Por otro lado, explica el punto fundamental sobre pensar en las organizaciones sin distinción de su finalidad principal para evaluar la construcción de capital intelectual, por ello implica un cambio de paradigmas donde se acepta que la administración y la estrategia no solamente le competen a los negocios con ánimo de lucro; Conocer las posturas deja abierta una puerta para que el estratega adopte la estrategia más conveniente y desarrolle un pensamiento que permita llevar a su organización a lograr mejores comportamientos frente a su competencia.

Otra evidencia es la investigación de los autores Lucía Cereceres Gutiérrez, María del Socorro Borboa Quintero, Oswaldo del Castillo Carranza y Marco Antonio Rodríguez Peñuelas (2005), con el título *La toma de decisiones en la empresa sinaloense*, el

[1] Personas o empresas vinculas a las actividades de otra empresa: Trabajadores, accionistas, proveedores de bienes y servicios.

estudio se realizó en cuatro empresas diferentes, utilizando una metodología del tipo cuantitativo y cualitativo a la vez, en pocas palabras, tipo mixto.

Los hallazgos que tiene el trabajo son:

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

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

Luego, otra evidencia es la investigación de la autora Lucía Cereceres Gutiérrez (2007), con el título *La toma de decisiones en las PyMES sinaloenses del sector industrial*, el estudio se realizó en las PyMES (Pequeñas y Mediana Empresas) del estado de Sinaloa, utilizando una metodología del tipo cuantitativo.

Los hallazgos y a la vez de conclusión que tiene el trabajo son las siguientes:

1. Necesidad de capacitación a los directivos de las empresas sobre delegación de autoridad para disminuir el centralismo en la toma de decisiones.
2. Necesaria la continuación de éste esfuerzo mediante la realización de un estudio más afinado, que parta de los hallazgos que presenta el libro, para localizarse certeramente las causas de las problemáticas de las PyMES.
3. Recomendación de fortalecer la vinculación Empresa-Universidad para que, mediante la unión de esfuerzos, se pueda compartir tareas para la realización de

los trabajos de investigación y en la aplicación de las recomendaciones emanadas de esos trabajos.

4. Mediante la inclusión de temas como técnicas organizacionales, manejo de personal, delegación de autoridad, entre otras, en la currícula de los estudiantes y su orientación hacia las empresas locales a través de sus prácticas profesionales, se logrará acelerar el proceso de capacitación y modernización de las PyMES.

2.2 Elementos teóricos de la investigación

2.2.1 Teoría de la Organización

Para entender la Teoría de la Organización, debemos entender primero que es la organización: son agrupaciones que se mantienen a sí mismas en operación, reconocidas legal o formalmente, que se identifican e identifican a sus miembros, creando características únicas, atractivas a éstos últimos, motivándolos a permanecer y lograr la permanencia de la organización (Montijo, 2010, p. 18).

Por ende, y de manera sintetizada, la Teoría de la Organización es el conjunto de los conceptos y principios que describen y explican el fenómeno de las organizaciones (Valdés, 2010).

Además, la teoría de la organización, por lo tanto, tiene que ver con la estructura de coordinación impuesta a las unidades de división de trabajo de una empresa, por lo tanto, no es posible determinar cómo se va a organizar una actividad sin, al mismo tiempo, considerar cómo se va a dividir el trabajo en cuestión, por lo tanto, la división del trabajo es el fundamento de la organización, de hecho, la razón de la organización (Gulick et al., 1937, p. 3).

Por ello, se coincide, y porqué es de vital importancia, sin la organización no existiría una coordinación impuesta de la división de trabajo, reflejado a través del cúmulo de conceptos y principios como tal.

Cabe destacar que dentro de la Teoría de la Organización, ésta paradoja fundamental surge del hecho de los sistemas de acción racionales que están incrustados

ineludiblemente en una matriz institucional, puestos en dos sentidos importantes (Selznick, 1948, p. 25):

1. El sistema de la acción o la estructura formal de delegación y control que es su expresión: la organización es en sí sólo un aspecto de una estructura social concreta, compuestos de individuales que pueden interactuar como totalidades, no solamente en términos de sus roles formales dentro del sistema.
2. El sistema formal y la estructura social en las que se encuentran la existencia concreta están sujetos por igual a la presión de un entorno institucional (a que algunos más) en el que se deben hacer todos los ajustes.

Tabla 2.1 Sistemas compuestos de la teoría de la organización

Sistemas compuestos de la Teoría de la Organización	
Sistema de la acción	Sistema formal
- La organización en sí, es un solo aspecto de una estructura social concreta. - Están compuestos de individuales que pueden interactuar como totalidades.	-Está sujeto por igual a la presión de un entorno institucional en el que se debe hacer todos los ajustes.

Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Selznick (1948, p. 25).

Se coincide entonces, en el anterior punto y también, de la tabla 2.1, en que la organización no es nada sin la ayuda de sus colaboradores, que individualmente tienen una aportación concreta, pero que en conjunto marcan la diferencia, complementando ésa noción de totalidad que el autor explica, también se considera el hecho de la formalidad, ya que crea pautas y procesos técnicos donde delimitan roles y acciones específicas para los involucrados.

Por lo tanto, Selznick nos enfatiza que el diseño administrativo formal nunca puede reflejar adecuadamente o totalmente la organización concreta a la que se refiere, por la razón obvia de que hay un plan abstracto que puedan ofrecer (o si se quiere que sea útil) describen de forma exhaustiva una totalidad empírica. Al mismo tiempo, lo que no está incluido en el diseño abstracto (como se refleja, por ejemplo, en un organigrama de personal y lineal) que es de vital interés para el mantenimiento y desarrollo del propio sistema formal (1948, p. 25).

2.2.2 Teoría General de la Administración

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

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

2.2.2.1 Teoría de la Administración Científica

La base de éste enfoque se ubica en la separación de la concepción y la programación de la simple ejecución del trabajo y en la súperespecialización del trabajo. Se enfatiza en el control y en la coordinación del trabajo por medio de la relación jerárquico-personal. (Gallardo, 2011, p. 26).

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

Entonces, este enfoque es un estilo de dirección y organización del trabajo mediante el análisis sistemático y del control donde se trata de racionalizar y estandarizar actividades mediante la especialización de las tareas en una serie ordenada de movimientos y acciones simples.

Sus autores o precursores más destacados son Frederick Taylor, Frank Gilbreth, Lilian Gilbreth y Herny Gantt[2]. Taylor aportó reglas de cálculo, donde generalizó su uso para ahorrar tiempo, también introdujo las tarjetas de instrucción, que sirven para manual de la operación de la maquinaria, implementó la estandarización, donde se catalogó las herramientas e instrumentos utilizados, introdujo los sistemas nemotécnicos, donde se

[2] No quiere decir que fueron los únicos en ésta corriente, hubo otros que también aportaron, como Emerson, Ford, Barth, entre otros, ocasionando una revolución en el pensamiento administrativo.

memoriza la clasificación de productos en almacenes, aportó el sistema de ruta de producción y por último y no menos importante, aplicó la clasificación de costos en materia prima, mano de obra, gastos directos e indirectos (Rodríguez, 2006, p. 60).

Frank Gilbreth y Lilian Gilbreth aportaron la ergonomía, que es la ponderación de la importancia de considerar al elemento humano, también introdujeron la utilización de cámaras de cine para grabar a los trabajadores a través de sus movimientos y acciones laborales, implementaron la estadística en la administración, introdujeron un código de símbolos para diagramas, aplicaron el proceso de trabajo, como un modelo de proceso administrativo, implementaron el *therbligs*, que es el desarrollo de estudio de micromovimientos[3], y por último, introdujeron un sistema de calificar el mérito, llamado, *lista blanca*. (2006, p. 64).

Cabe aclarar, que estas situaciones, donde los precursores crearon éstos sistemas y procesos, fue en base a las problemáticas que estaban sucediendo en sus empresas, ante tal presión, el ingenio sobrevino, de manera provechosa para ellos.

Pero hay un precursor que da una aportación elemental a la Teoría de la Administración Científica, que Rodríguez y Hernandez (2006, p. 65) nos expone y es el caso de Henry Gantt, que fueron los gráficos de Gantt, que son cuadros que indican actividades por realizar y los tiempos adecuados para efectuarlas, también introdujo las bonificaciones por trabajo realizado, implementó la psicología, dando así a conocer las motivaciones y puntos fuertes de cada colaborador, introdujo el adiestramiento al empleado, como base fundamental del buen funcionamiento de las empresas[4] y aplicó el perfeccionamiento en el sistema de símbolos para procedimientos impresos, que se utilizan ahora en manuales de operación de un área de operación.

Cabe destacar que sin el ingenio de Henry Gantt, no existiría la atención al subordinado, ya que ellos son los que marcan la diferencia en la labor diaria de una organización, además, el esquema de símbolos viene a cambiar la síntesis de procedimientos, donde antes era más laborioso analizarlo.

[3] Símbolos para representar el trabajo manual.

[4] Actualmente llamada *capacitación*.

2.2.2.2 Teoría Clásica

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

Su principal exponente fue Henry Fayol, que dio a conocer las seis funciones básicas de la empresa que más adelante se mostrarán en la tabla 2.2 (2007, p. 70):

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

Tabla 2.2 Funciones básicas de la empresa a través de la teoría clásica

Funciones básicas de la empresa a través de la Teoría Clásica	
Funciones técnicas	- Producción de bienes y/o servicios.
Funciones comerciales	- Compra. - Venta. - Intercambio.
Funciones financieras	- Búsqueda y gestión de capitales.
Funciones de seguridad	- Protección y preservación de los bienes y las personas de la empresa.
Funciones contables	- Inventarios. - Registros.

	- Balances. - Costos. - Estadísticas.
Funciones administrativas	- Coordinación y sincronización de las demás funciones de la empresa.

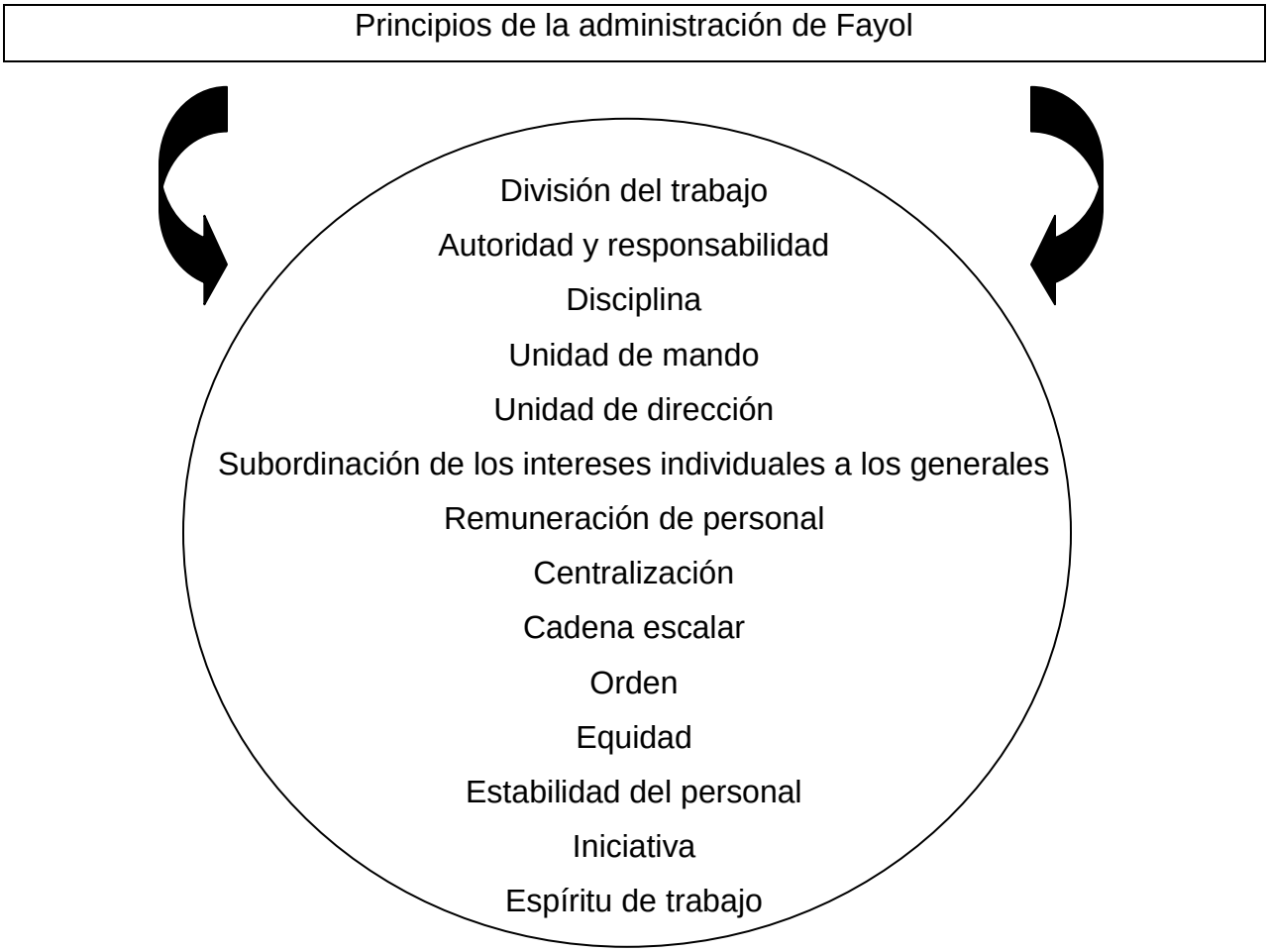
Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Chiavenato (2007, p. 70).

También presentó sus catorce puntos o principios de administración, que a continuación se muestran (Gallardo, 2011, p. 34):

1. División del trabajo: Especialización y división del trabajo eleva la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: Los administradores tienen derecho a dar órdenes, si se ejerce autoridad saldrán responsabilidades.
3. Disciplina: Los trabajadores deben respetar las reglas que rigen en la empresa.
4. Unidad de mando: Cada trabajador debe de recibir órdenes de un solo supervisor.
5. Unidad de dirección: La organización debe de tener un objetivo que guíe a administradores y trabajadores.
6. Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales: El interés general debe de sobresalir.
7. Remuneración del personal: El sistema de pago tiene que ser equitativo tanto para el trabajador como para la empresa.
8. Centralización: Determinar la importancia relativa de los roles superiores y subordinados.
9. Cadena de mando: Línea de autoridad desde la alta dirección hasta el más bajo nivel.
10. Orden: Disposición de los puestos, personas y materiales debe de contribuir a la eficiencia general.
11. Equidad: Todos los miembros tienen a ser tratados justamente y con respeto.
12. Estabilidad y mantenimiento del personal: Promoción de lealtad y antigüedad al empleado.

13. Iniciativa: Alentar a los trabajadores a actuar por su cuenta.
14. Trabajo en equipo: Promover la unidad, la armonía, camaradería y entusiasmo entre los trabajadores.

Figura 2.2 Principios de la administración de Fayol



Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Chiavenato (2007, p. 72).

En base a lo analizado en el anterior punto y en la figura 2.2, los principios de Henry Fayol vienen a romper un paradigma en las organizaciones, ya que antes, no se tenía un postulado en el cual sirviese de guía y ésta, viene a coadyuvar a las acciones de la empresa.

Por otro lado, estos catorce puntos, aunque hayan sido creados hace tiempo, siguen manteniendo su vigencia, por lo cual se adaptan a los nuevos fenómenos económicos, sociales y tecnológicos en el mundo.

2.2.2.3 Teoría de las Relaciones Humanas

Surge en los Estados Unidos y su principal precursor fue Elton Mayo[5], como reacción y oposición a la Teoría Clásica de la Administración. Los siguientes hechos en el que se origina son, primeramente, humanizar y democratizar la administración, luego, desarrollar las ciencias humanas, después, la psicología dinámica de Kurt Lewin y la filosofía pragmática de John Dewey hacen un humanismo dentro de la administración, sucesivamente, el experimento de Hawthorne pone en dudas a la teoría clásica de la administración. (Chiavenato, 2007, pp. 87-88).

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

Ésta teoría impacta en el aspecto de que durante la época de la Revolución Industrial, las empresas no tenían esa esencia humanista, de analizar los sentimientos e inquietudes de las personas, en la cual, sufrían y no eran considerados, eran una parte más de la cadena de producción, hasta incluso morían por las condiciones deplorables que éstas organizaciones tenían, ya que también no había una regulación laboral concreta, como también de higiene y seguridad.

Por ello, se abre paso ésta corriente, para darle a la psicología y las ciencias sociales un elemento de interés que es el ser humano con su interacción en el área laboral.

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

2.2.2.4 Teoría Estructuralista

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

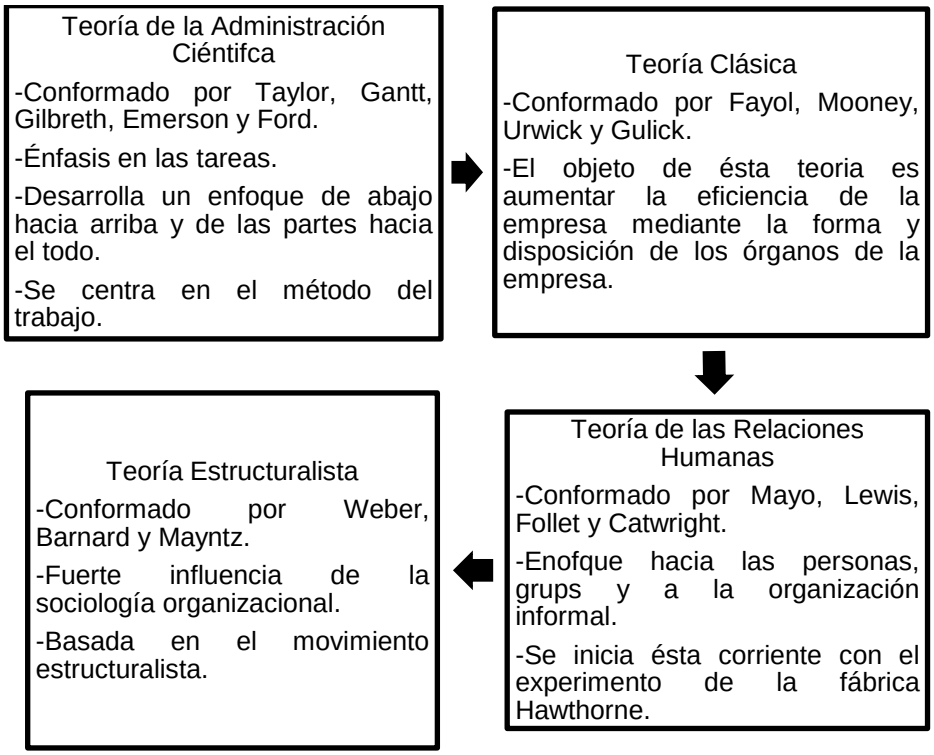
Los orígenes de la teoría estructuralista surgen cuando la Teoría tradicional y la Teoría de las Relaciones Humanas eran incompatibles, luego, había una necesidad de una visión de una organización como unidad social grande y compleja en donde interactúen los grupos sociales, después, la influencia del estructuralismo en las ciencias sociales y su repercusión en el estudio de las organizaciones, y luego, había que tener un nuevo concepto de estructura. (Chiavenato, 2007, p. 248).

Sus principales exponentes en ésta corriente, a partir de Hernández (2006, pp. 119-126), son Max Weber, Chester Barnard y Renate Mayntz, que en sus determinados momentos aportaron en cuanto al tema de lo estructural.

Ésta teoría viene en relación con la anterior, la de Relaciones Humanas, ya que dentro de su esquema, ésta otra determina totalmente como se debe de organizar una empresa en el ámbito de su capital humano, como se debe de interaccionar entre ellos, que funciones deben de realizar, en pocas palabras, especifica aún más los elementos internos del personal como de la organización en sí.

A continuación, a partir de la figura 2.3, se mostrarán las principales teorías que se han explicado en el trabajo, para dar una síntesis acerca de cada una de éstas corrientes teóricas.

Figura 2.3 Mapa conceptual de la Teoría de la Organización



Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Chiavenato (2007, pp. 44-359).

2.2.3 Análisis de Recursos y Capacidades

La siguiente dimensión, es la del análisis de recursos y capacidades, donde su principal teoría, la de recursos y capacidades, se basa en la concepción de la empresa como un conjunto de recursos, preocupándose del estudio de los factores sobre los que se apoyan las ventajas competitivas, para poder justificar la formulación de determinada estrategia de una empresa (Castillo y Portela, 2003, p. 35).

Es elemental que una empresa esté atenta al estudio de factores para potencializar sus ventajas competitivas, ya que son un diferenciador elemental difícil de imitar y por ende, antes de todo, tener formulado una estrategia o varias, para llevar a cabo dicho análisis.

Además, debe de estar compuesta a partir de los siguientes puntos (Cardona, 2011, pp. 115-116):

1. Revisión de los constructos de la estrategia.

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

Entonces, es elemental que se estudien los preliminares de la estrategia, para así, analizar e identificar los recursos potenciales e integrarlos al proceso de planeación que la organización tenga ya realizada.

Otra referencia sobre los recursos y capacidades es que explica de cómo podemos encontrar una serie de recursos y capacidades, por ejemplo, del balance contable que la empresa tenga, supone pues, de poseerse, una fuente de ventaja competitiva sostenible, que en pocas palabras, a parte de la existencia de recursos materiales, hay recursos (balance contable) que son la base para un estrategia competitiva (Aranda y García, 2009, p. 1).

Es una ejemplificación sencilla, ya que sin un balance contable, no se sabrá exactamente si la empresa tendrá la liquidez para poder realizar dicho análisis de sus recursos y capacidades, el dinero es un factor muy elemental ante toda acción que la organización quiera llevar a cabo.

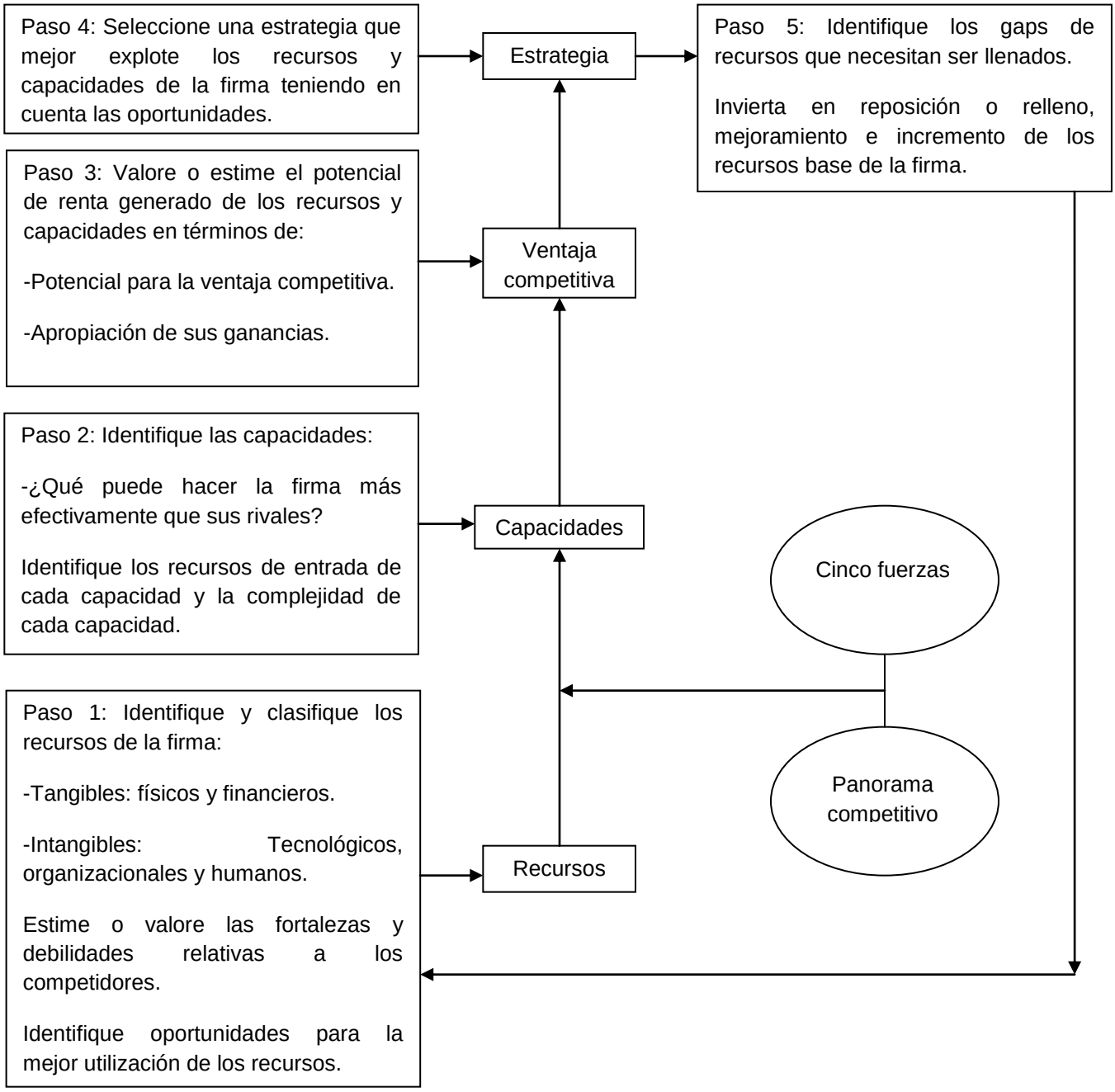
Volviendo con Castillo Saldaña y Portela Maseda, pero en referencia a Fernández y Suárez (2003, p. 1), cuando una empresa tiene ya formulada una estrategia se derivan dos puntos importantes:

1. Cada empresa es heterogénea, ya que posee diferente dotación de recursos, producto de su historia, suerte y decisiones pasadas, sobre las que puede sustentar una ventaja competitiva.
2. Puede mantener esa heterogeneidad a lo largo del tiempo, es decir, la ventaja competitiva puede ser sostenible, lo que le proporcionará una renta a largo plazo.

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

Ciertamente, los autores concuerdan en todo éste cúmulo de conceptos, en el cual, el análisis de recursos y capacidades, como se mostrará en la figura 2.4, es un elemento esencial para la potencialización de los elementos únicos que las empresas tengan, y así, crear la diferenciación entre otras organizaciones dentro del ramo comercial en el que estén inmersos.

Figura 2.4 Mapa conceptual de los recursos y capacidades de una empresa



Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Pulido Riveros (2010, p. 59).

2.2.3.1 Conceptualización de recursos

Los recursos, se define como una serie de clasificaciones, a partir de los tipos físicos, financieros, tecnológicos, humanos y de capital organizacional (Cardona, 2011, p. 125).

Por otro lado, los recursos, aunque sean materiales, humanos, financieros o de marketing, requieren procesos complejos de administración. Se necesitan conseguirlos del ambiente, aplicarlos dentro del sistema, mantenerlos, desarrollarlos y controlarlos para que el sistema sea eficaz y eficiente. (Chiavenato, 2001, p. 130).

Además, son cosas físicas que la firma puede comprar, arrendar o producir para su propio uso, y que las personas pueden contratar para hacer más efectiva una parte (o toda) de la firma. (Ibarra y Suárez, 2002, p. 67).

Pero también de que son los *inputs*[6] en las operaciones de la firma, como planta y equipos, propiedad intelectual, entre otros, como a las capacidades y competencias de la gente que trabaja en la empresa (Wernerfelt, 1984, p. 172).

Considerando éstos últimos conceptos, los recursos son el elemento principal de toda organización, que en base a procesos de acción, éstas conllevan la consecución de objetivos y metas de la misma.

Las características que debe de tener un recurso (que se verán también en la tabla 2.3, a manera de síntesis) son los siguientes (Barney, 1991, pp. 105-111):

1. Ser difíciles de imitar por la competencia.
2. Ser valiosos.
3. Ser raros.
4. Ser difíciles de sustituir.

Tabla 2.3 Características de un recurso

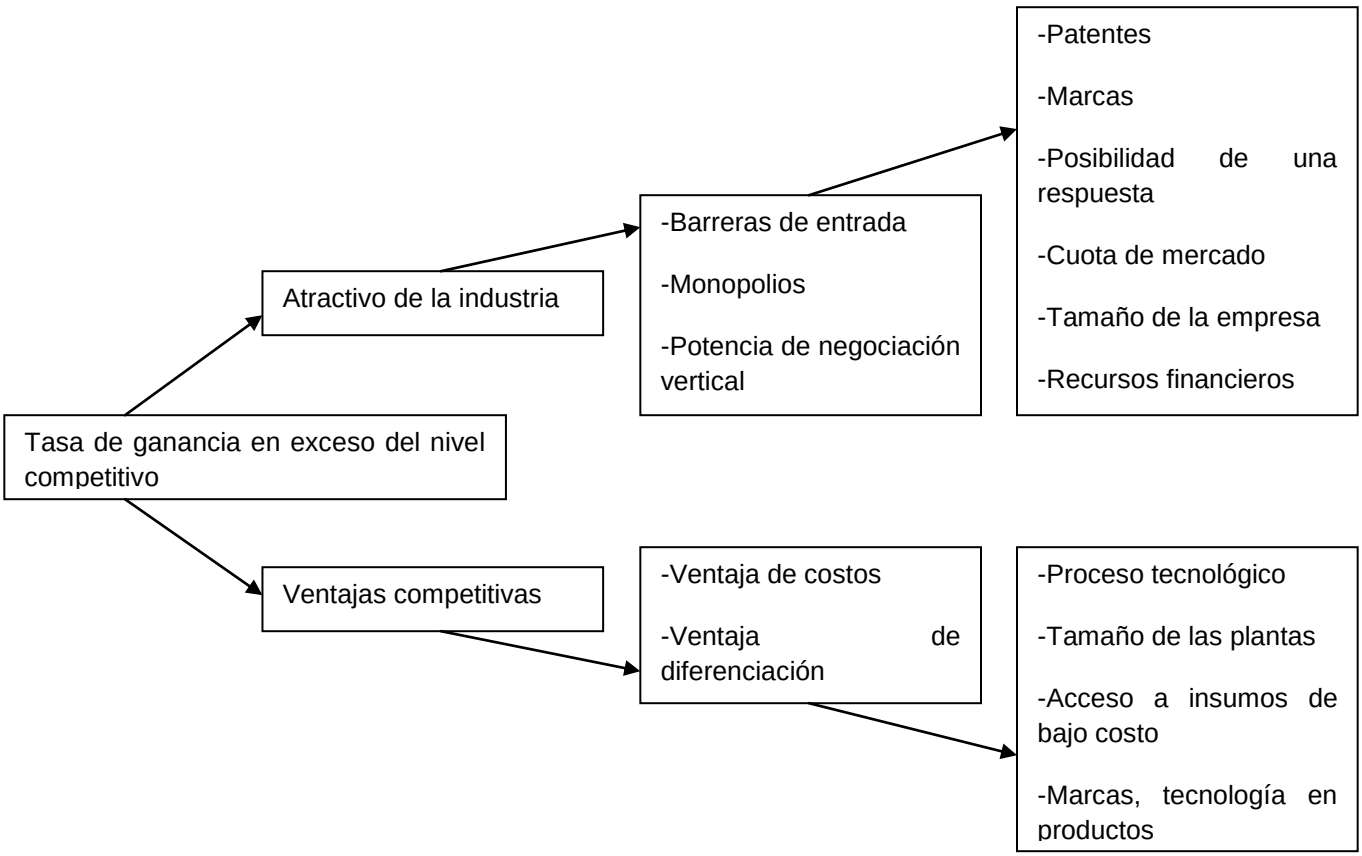
Características de un recurso
-Ser difícil de imitar por la competencia y ser valioso para la organización.
-Ser raro y difícil de sustituir.

Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Barney (1991, pp. 105-111).

[6] Pueden ser la materias primas, los productos intermedios o semi-manufacturados como también la energía que la empresa compra en el mercado, eso sería de manera sintetizada un input.

Además, los recursos se consideran tanto tangibles como intangibles y requieren de que exista entre ellos una coordinación y cooperación para hacerlos productivos y que sean propiedad de la empresa lógicamente, que más adelante se mostrará de manera de complementación en la figura 2.5 (Grant, 1991, p. 119).

Figura 2.5 Mapa conceptual de los recursos como la base para la rentabilidad de una empresa



Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Grant (1991, p. 118).

Por lo tanto, en vista de lo analizado en la figura 2.5, podemos sintetizar que a partir de la Tasa de ganancia en exceso del nivel competitivo, surge, por un lado, el atractivo de la industria, que tiene en primer lugar unas barreras de entrada, luego los monopolios y una alta potencia de negociación vertical, dando así resultado, si es que se logran éstos anteriores puntos, la obtención de patentes, marcar, posibilidad de respuesta rápida al cliente, cuotas de mercado beneficiosas para la empresa, un aumento de la empresa, y lo más importante, recursos financieros para seguir desarrollándose.

Por otro lado, dentro del esquema de la figura 2.5, tenemos las ventajas competitivas, donde se crear unas ventajas de costos para la preferencia del cliente al consumir el bien o servicio que la empresa ofrece, sobre todo, una ventaja de diferenciación, ya que dicho bien o servicio es único o difícilmente capaz de copiarse y por lo tanto, abre una arista de procesos tecnológicos, aumento de las plantas de producción, acceso a insumos de bajo costo, sea en la misma región o en otro lado del mundo y por último, tener una marca distintiva, como también, tecnología en sus productos, como elemento innovador para la organización.

Cabe destacar que dentro de éste tema, el de los recursos, hay también dicha teoría, que es la Teoría de los Recursos, sus principales exponentes son Edith Penrose y Kenneth Andrews; Penrose explica en su postura que la empresa es contemplada como un cojunto de recursos productivos que determinan la dimensión que puede alcanzar y por otro lado, Andrews argumenta que es la competencia distintiva como aquella actividad empresarial que una organización hace especialmente bien, al afirmar además, que el esfuerzo realizado en crear una competencia que sea verdaderamente distinta, puede ser la clave del éxito de una empresa. (Castillo y Portela, 2003, p. 36).

Entonces, cabe resaltar que sin las características de un recurso, es imposible crear una base de rentabilidad de una empresa, ya que no habría o persistiría una carencia del conjunto de recursos productivos que determinan la dimensión de la organización y a su vez, no habría la competencia distintiva de la actividad empresarial que la organización realiza para crear dicha competencia y que sea verdaderamente distinta a lo que se ve comúnmente.

2.2.3.2 Conceptualización de capacidades

Las capacidades, se define, es la formación que le permite a una persona resolver problemas de diferente índole en forma autónoma, por lo tanto, enfrenta una búsqueda de soluciones, y encontrar así, alternativas de acción posibles con algún control sobre el proceso que se esté realizando (Ministerio de Educación de la Nación, 2010, p. 53).

A partir de la referencia de Nelson y Winter (Cardona, 2011, p. 128), son recursos aislados, no generan ventajas competitivas ni son productivos, dicha capacidad es una forma de interactuar, de integrarse, organizarse y complementarse en rutinas organizativas, compuestas por acciones secuenciales, estrechamente coordinadas sin la necesidad de una especial dirección o comunicación verbal.

Volviendo con Grant (1991, p. 120), las capacidades son la habilidad de desempeñar una tarea o actividad que involucra patrones complejos de coordinación y cooperación entre la gente y los recursos, donde se pueden encontrar *I+D*[7], servicio al cliente de clase superior, entre otros factores.

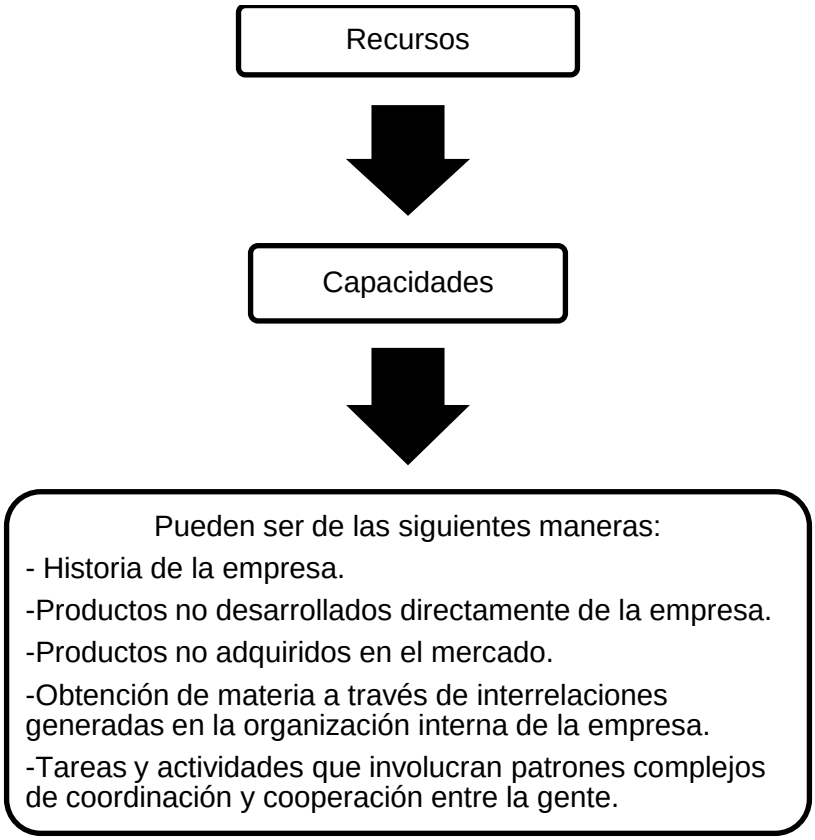
Selznick (En Ibarra y Suárez, 2002, p. 72), nos da el término como la descripción de las cosas de una organización mejor que las otras en su entorno.

Es entonces un elemento indispensable, debido a que sin la capacidad de solución, no hay una forma de interacción, integración, organización y tener una rutina organizativa de acciones secuenciales, coordinadas (De manera compleja pero con sentido de cooperación) a la necesidad de una dirección especial o comunicación, a través de una descripción de las cosas de una empresa mejor que las demás.

Otro concepto de capacidades y se verá más adelante en la figura 2.6, refiere en como la forma en que la empresa despliega sus recursos en combinación, utilizando procesos organizativos, que son bienes intermedios y específicos como los recursos de los que provienen, fruto de la historia de la organización, no desarrollados, por tanto, con premura y no adquiridos en el mercado, sino a través de profundas interrelaciones generadas en la organización interna (Amit y Schoemaker, 1993, p. 35).

[7] Abreviación de Investigación y Desarrollo.

Figura 2.6 Mapa conceptual de las capacidades dentro de una empresa



Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Amit y Schoemaker (1993, p. 35).

Por lo tanto, de lo referido en el punto anterior y en la figura 2.6, los contextos por los cuales pasó o está pasando la organización son elementales para la obtención de un bien y/o servicio diferencial, creando así la estrategia, y por ende, el éxito deseado.

2.2.4 Estrategia

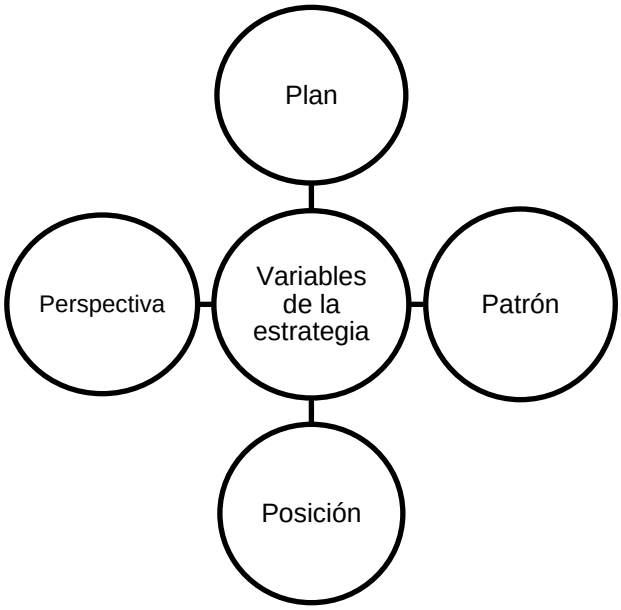
2.2.4.1 Conceptualización de estrategia

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

Por otro lado, se explican mediante cuatro variables básicas, que también se verán de manera sintetizada en la figura 2.7 (Mintzberg, 1987, pp. 11-17):

1. Plan: Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.
2. Patrón: Comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.
3. Posición: Identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (Tipo de negocio, segmento o segmento de mercado).
4. Perspectiva: Relaciona a la organización con su entorno, que la lleva adoptar determinados cursos de acción.

Figura 2.7 Variables de la estrategia



Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Mintzberg (1987, pp. 11-17).

Por lo tanto, sin un plan que tenga un curso de acción consciente, no prosigue a un patrón de comportamiento en dicho curso, que no se encontraría una posición de la organización en el entorno y por ende y más que lógico, una perspectiva clara de hacia dónde quiere dirigir su mercado.

Otro concepto, es que la estrategia viene siendo la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas (Chandler, 1963, p. 13).

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

Hay unas similitudes entre Chandler y Amstrong, pero éste último, da el toque especial con la condicionante de que las estrategias deben de estar al servicio de los objetivos de la empresa, cosa que no viene referenciada en el primera autor, pero que implícitamente se comprende al estarla analizando, es un una parte muy interesante.

Es importante saber hacia dónde se dirigen los objetivos o las políticas de la empresa en el futuro, organizar y optimizar esas energías de tal manera que sea posible establecer decisiones y revisar al final los resultados obtenidos, contra lo que se había establecido, para poder determinar aquellos aspectos en los que no se lograron los objetivos propuestos y de esa forma realizar la respectiva retroalimentación que permita viabilizar mejor esas decisiones (Contreras, 2013, p. 161).

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

Este es sin dudas el momento clave de toda organización en su devenir: que haya una correlación de recursos internos (potenciales de generación de diferenciación), habilidad de su capital humano, oportunidades y riesgos del ambiente (situación financiera, comercial, entre otras que ellos contemplen) con los que la empresa cuenta.

Y es por ello que va de la mano con ésta definición de Schendel y Hatten (1972, p. 5), que la refiere como el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno.

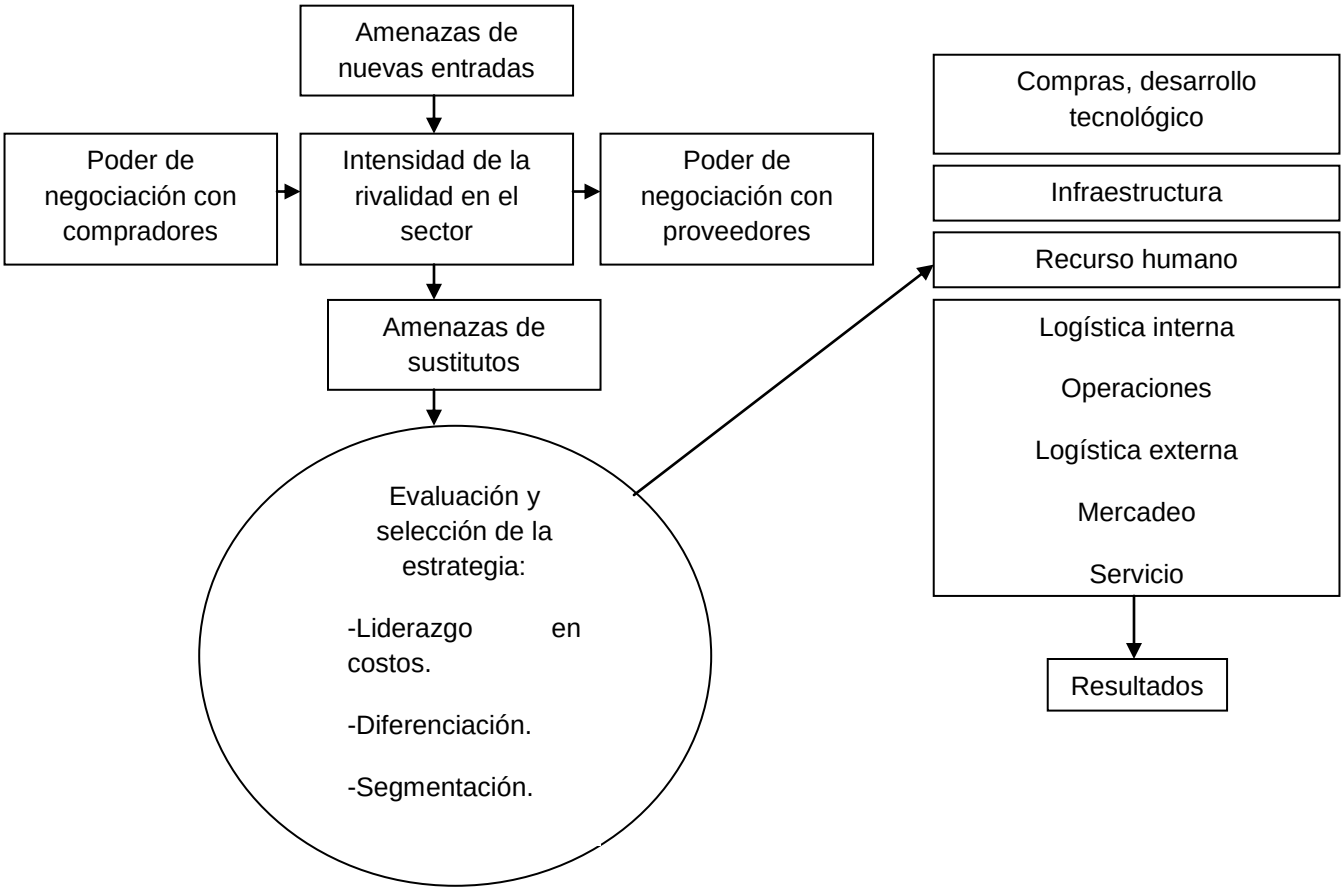
2.2.4.2 Modelos de estrategia

Para lograr un objetivo en la empresa donde se labora, debemos de tener un estrategia, no hay una solo tipo, hay varias para cada tipo de situaciones y son las siguientes (Pulido, 2008, pp. 13-43):

1. Modelo de Porter.
2. Modelo de Ohmae.
3. Modelo de Competencias Centrales.
4. Modelo de Bueno y Morcillo.
5. Modelo de Capital Intelectual.
6. Modelo de Hoffer y Schendel.

El Modelo de Porter (que se ilustra en la figura 2.8), que su creador, Michael Porter, nos explica que en la estrategia se requiere de retroalimentación, como también fijar indicadores que permitan visualizar y corroborar el accionar diario esté vinculado a lo general y también establecer la alineación de los objetivos personales con los organizacionales y reconoce que para tener un buen plan se requiere de hacer un análisis de la industria en que la firma compite, fuentes de ventaja competitiva, análisis de competidores existentes y potenciales, valoración de la posición competitiva de la compañía, selección o ratificación de la estrategia y por úlitmo, pero no menos importante, las acciones (Pulido, 2008, pp. 13-14).

Figura 2.8 Mapa conceptual del Modelo de Porter



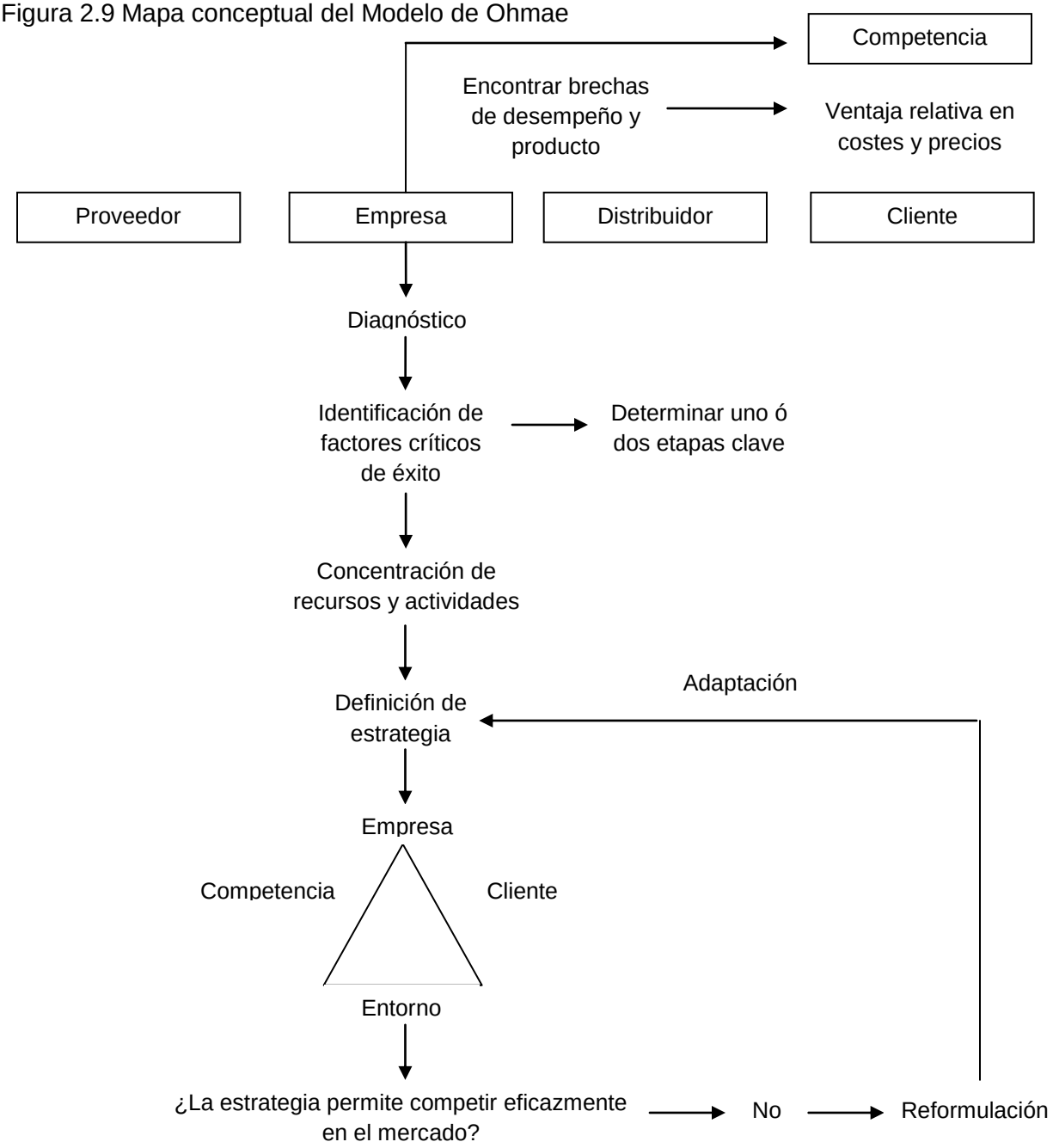
Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Pulido (2008, p. 42).

El hecho de analizar este modelo de estrategia, nos hace enfatizar que sin los cuatro elementos (Intensidad con el sector, amenazas internas y externas, negociación entre compradores y proveedores) no habría una evaluación de predilección de una estrategia, por lo tanto no habría un resultado ante la carencia de desarrollo tecnológico, infraestructura, capital humano, logísticas interna y externa, mercadeo y servicio. Sin lugar a dudas, Porter es el pionero en el tema de las estrategias.

El Modelo de Ohmae (ver figura 2.9), que su precursor, Kenichi Ohmae, nos expone que el objetivo de una estrategia consiste en aproximarse a las condiciones más favorables a nuestro bando, juzgando con precisión el momento oportuno para atacar o retirarse y evaluando siempre con corrección los límites del compromiso, por lo tanto, el acercamiento a la mejor solución posibles sólo puede provenir de una combinación de

análisis racional, que se base en la verdadera naturaleza de las cosas y una reintegración imaginativa de las diferentes porciones en el nuevo modelo que el autor presenta, mediante el empleo del poder cerebral no lineal, siendo la manera eficaz de formular estrategias que afronten con éxito los retos y oportunidades (Pulido, 2008, p. 20).

Figura 2.9 Mapa conceptual del Modelo de Ohmae

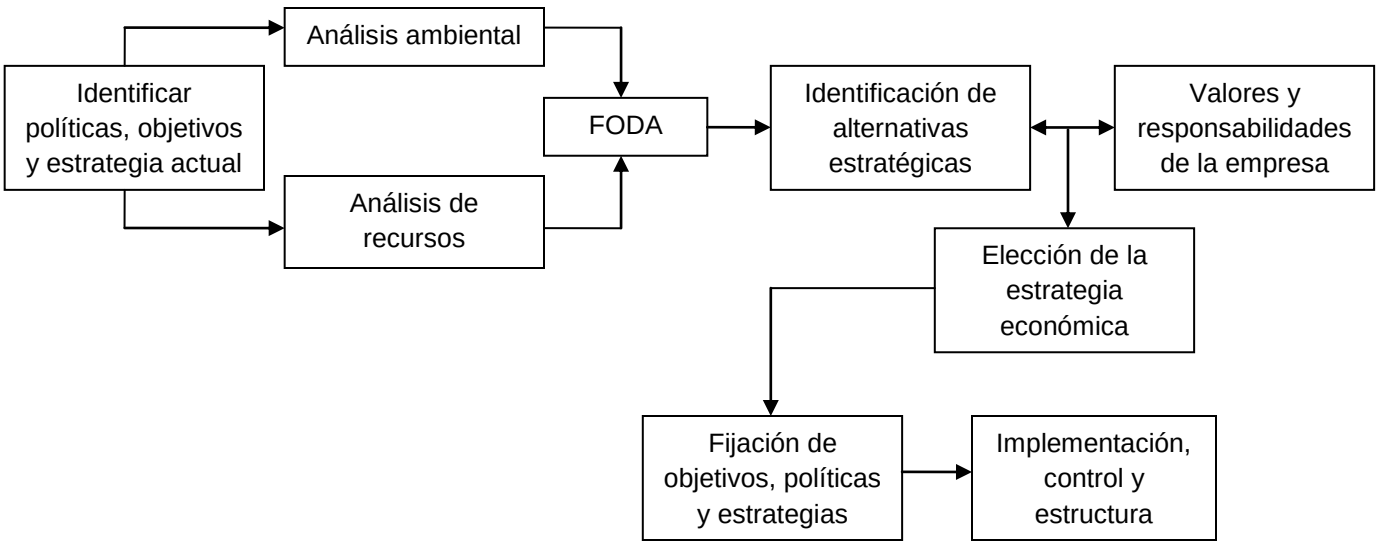


Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Pulido (2008, p. 43).

Por lo tanto, el Modelo de Ohmae viene a darnos una propuesta más que detallada acerca de las estrategias que debe de considerar una organización, donde, hay competencia, es necesario encontrar las brechas de desempeño y producto necesarias para la ventaja relativa en costes y precios. Entonces, la empresa, de la mano del proveedor por un lado, como del distribuidor y del cliente por el otro, deberá realizar un diagnóstico, donde identifique los factores elementales del éxito, en ésta parte, es necesario determinar una o dos etapas clave para la organización, sucesivamente, ya teniendo los factores, concentrar los recursos y actividades, para así, definir la estrategia, que dependerá, ya sea de la empresa, competencia, entorno o el cliente, si la estrategia tiene el resultado esperado, se sigue en ella, caso contrario, reformular y adaptar para una nueva.

El Modelo de Competencias Centrales (ver figura 2.10), propuesta creada por Enrique Ogliastri, Keneth Andrews, Coimbatore Prahalad y Gary Hamel, donde nos explican que el nivel de eficiencia adquirido por la empresa es en función de los recursos y capacidades distintivos que la misma domina y éstos últimos son fuente de sinergia y de ventaja competitiva porque provienen del aprendizaje colectivo y exclusivo de la organización que compite en mercados dinámicos (Pulido, 2008, pp. 22-23).

Figura 2.10 Mapa conceptual del Modelo de Competencias Centrales

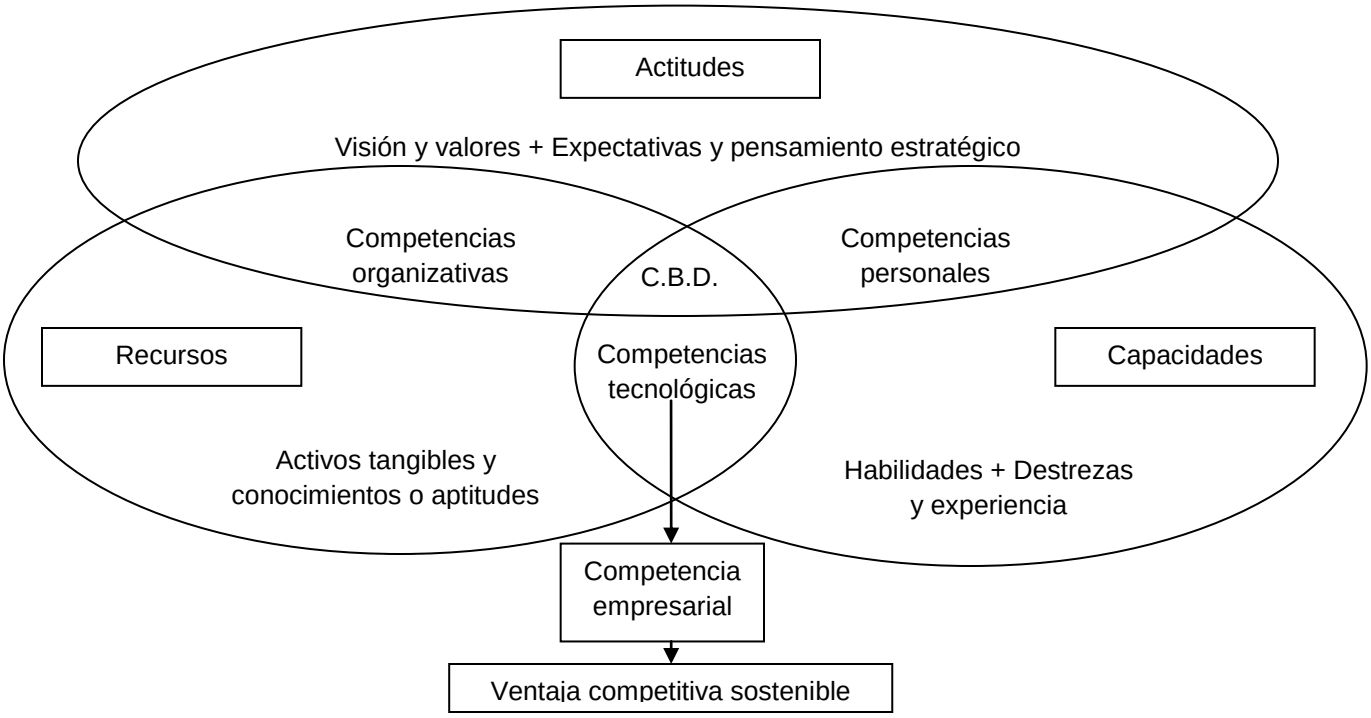


Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Pulido (2008, p. 38).

Analizado la anterior figura, se puede resumir que, identificando políticas, objetivos y estrategia actual de la organización, se desprenden dos elementos esenciales, que son, el análisis ambiental por un lado y el análisis de recursos por el otro, dando así un análisis FODA[8] de la empresa, para así identificar las alternativas estratégicas como también los valores y responsabilidades de la empresa, para derivar en la elección de la estrategia económica, ya que sin ello, no se pueden fijar objetivos, políticas y estrategias y también la implementación, control y estructura de la organización.

El Modelo de Bueno y Morcillo (ver figura 2.11), propuesto por Eduardo Bueno y Patricio Morcillo, donde definen dentro de éste modelo las *core competences*[9], permitiendo crear ventaja competitiva basada en la capacidad de dirección de consolidar las tecnologías y capacidades de producción de toda la empresa que generan unas competencias profesionales (Pulido, 2008, p. 25).

Figura 2.11 Mapa conceptual del Modelo de Bueno y Morcillo



Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Pulido (2008, p. 26).

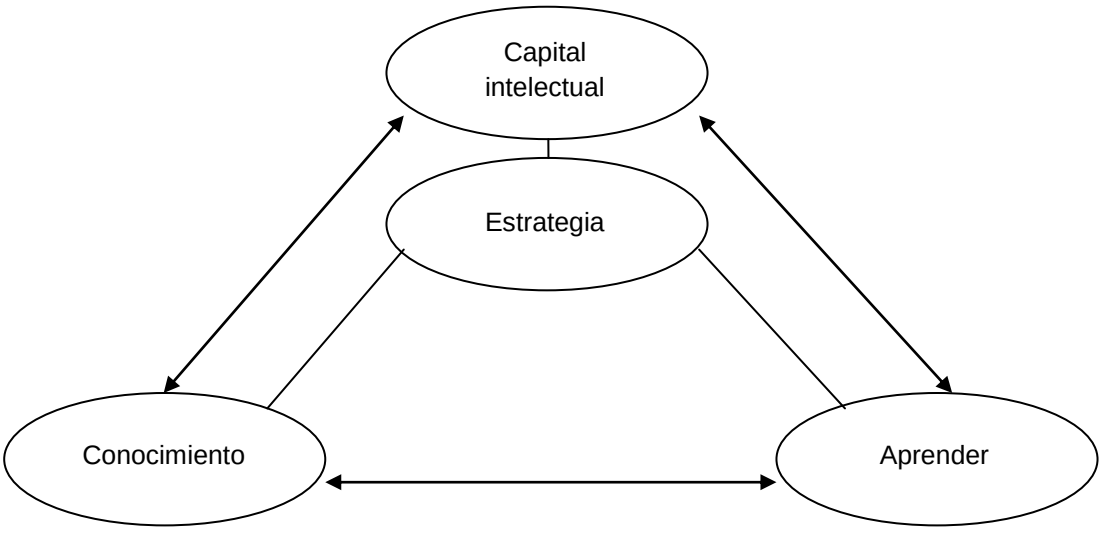
[8] Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

[9] Significan aquellas que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las diferentes corrientes de tecnología.

Al finalizar el análisis de la anterior figura, se puede sintetizar que, por una parte, las actitudes reflejan la visión y valores, junto con las expectativas y pensamiento estratégico, para dar resultado a competencias organizativas y personales respetivamente, por otro lado, las capacidades, son las habilidades junto con las destrezas y experiencia del personal de la organización y por otro lado, los recursos, que son los activos tangibles e intangibles que, apuntalándolos con las competencias tecnológicas, crean la competencia empresarial y así, una ventaja competitiva y sostenible para la organización, por medio de éste modelo.

El modelo de capital intelectual (ver figura 2.12), presentado por el autor Tomas Stewativ, donde nos comenta que todas y cada una de las actividades a desarrollar en pro del beneficio común y la socialización, se deben de fundamentar en las diferentes fuentes de conocimiento, que son poseído por las personas (conocimientos, valores y capacidades), desarrollado por la organización (Conocimiento y experiencias existentes, representado por la tecnología procesos técnicos y de gestión) y existente en el entorno que se hace realidad mediante la relación con las personas con las que interactúa la organización (Pulido, 2008, p. 27).

Figura 2.12 Mapa conceptual del Modelo de Capital Intelectual

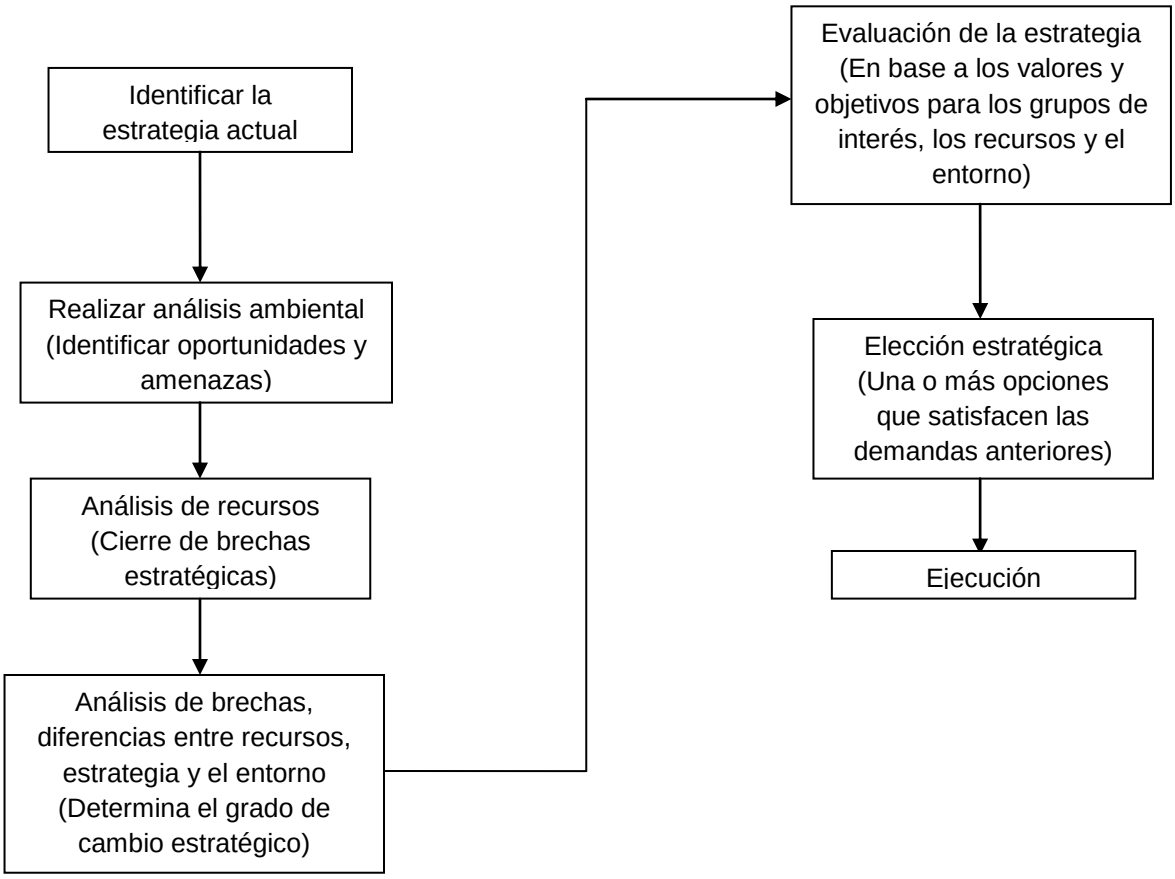


Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Pulido (2008, p. 28).

Analizado el Modelo de Capital Intelectual, se puede resumir que, sin el capital intelectual, no hay una estrategia que pueda dar paso al conocimiento adquirido o existente como también el aprender de éstas variables, ya que están interconectadas entre sí.

Por último, pero no menos importante, está el Modelo de Hoffer y Schendel, creado por los autores Charles Hoffer y Dan Schendel, que nos explican que es común encontrar la posibilidad de tener un plan de contingencia, debido al incremento de turbulencia ambiental y la complejidad de dicho ambiente, por lo tanto, es necesario realizar planeación en los diferentes niveles de la organización (Pulido, 2008, p. 13).

Figura 2.13 Mapa conceptual del Modelo de Hoffer y Schendel



Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Pulido (2008, p. 39).

Por lo tanto, en resumen de éste modelo ya analizado, si identificamos la estrategia actual de la organización, se da paso a un análisis ambiental, que identifica oportunidades y amenazas del entorno, sucesivamente, realizar un análisis de recursos, donde se pretende hacer una brecha más corta o su cierre total, de su estrategia a implementarse, para que se analice dichas brechas, diferencias entre recursos, estrategia y entorno, para determinar el grado de cambio estratégico, pasando luego a una evaluación de la estrategia identificada en base a los valores y objetivos de los grupos de interés (Alta dirección en éste caso), los recursos y el entorno de la organización, para así realizar una elección estratégica, de una o más opciones, que satisfagan las demandas anteriores y así realizar la ejecución de la estrategia.

2.2.5 Toma de Decisiones

2.2.5.1 Conceptualización de Toma de Decisiones

La Toma de Decisiones es la capacidad cognitiva para elegir, lo que involucra consecuentemente en análisis, categorización, juicios probabilísticos, construcción de alternativas y decisión. (Salinas y Rodríguez, 2011, p. 1).

Otro concepto, es el acto que inicia los procesos de trabajo en las organizaciones; Dentro de ella hay tres temáticas, la primera, que son las decisiones programadas y las decisiones no programadas, segundo, las condiciones que pueden presentarse cuando se toman decisiones y tres, un proceso racional de toma de decisiones (Codina, 2007).

Otra aportación es que la toma de decisiones es la selección de un proyecto de acción entre varias alternativas; estas se encuentran en el centro de la planeación (Weirich, Cannice y Koontz, 2012).

Se le considera también la llave final de todo el proceso administrativo (Reyes, 2007, p. 412).

Además, la toma de decisiones es el proceso de especificar la naturaleza de un problema o una oportunidad particulares y de seleccionar entre las alternativas disponibles para resolver un problema o aprovechar una oportunidad (Hitt, Black y Porter, 2006, p. 301).

Para finalizar ésta parte de los conceptos, la toma de decisiones es la consideración y lección consciente de un curso de acción entre dos o más alternativas disponibles para obtener un resultado deseado (Mosley, Megginson y Pietri, 2005, p. 62).

En palabras del autor de ésta investigación, haciendo una análisis exhautivo acerca de lo que los autores ya referenciados han expresado sobre dicha temática, es que la toma de decisiones viene ser una parte importante del agente, líder o encargado de una organización, en la cual, su raciocinio viene a derivar de cambios sustanciales a un proceso o la estructura de la institución, ya que son necesidades específicas las que tiene cada entorno y por lo tanto, las decisiones que se toman, son para la mejora la misma.

2.2.5.2 Tipos de toma de decisión

Además, hay tres tipos de decisión (Curzio, 1998, pp. 26-27):

1. Aleatorias: Que es la demostración de los límites de la racionalidad al momento de elegir.
2. Paramétricas: Opera en el entorno y el comportamiento de los otros actores involucrados en el proceso pueden considerarse un dato.
3. Estratégicas: Cuando los elementos que condicionan la decisión no son estables; El agente que decide no se enfrenta parámetros fijos fácilmente controlables, sino a otros agentes racionales como él mismo, con objetivos, pretensiones y capacidades tácticas y estratégicas no controladas ni necesariamente conocidas por el agente en cuestión.

Por lo tanto, estos tres tipos de decisión son elementales para comprender que características tienen cada uno, el uso específico de uno de estos dependerá, sin lugar a dudas, de la necesidad que el agente, líder o encargado vea pertinente escoger y por ende, ejecutar las maniobras necesarias para la consecución de cumplir las metas y objetivos establecidos por la organización que dichos roles que tenga una persona, necesite cumplir.

Por otro lado, hay otra aportación sobre los tipos de toma de decisión y son (Ivancevich, Skinner y Lorenzi, 1997, p. 160):

1. Programadas o de rutina: Se asocian con el sistema clásico y mecánico de administración, son programadas en la medida de que sean repetitivas y rutinarias y se tengan definidos para manejarlas.
2. No programadas: Son de carácter único y no recurrente, no existe solución clara y concisa, en su mayoría son a largo plazo y básicas para el éxito futuro.

Esta otra gama de tipología de toma de decisión viene enfatizar una sintetización de actividades que se tiene comúnmente en una empresa, en la cual, es cierto que hay elemento de rutina, que se repiten día tras día, programas incluso, que pueden ser aplicadas semanalmente y por otro lado, hay elementos de acciones que no se necesitan planear debido al surgimiento inesperado de un problema y por lo tanto, dar una solución de manera rápida o hacer por pasos, para llegar en determinado tiempo o momento al objetivo establecido.

2.2.5.3 Modelos de toma de decisión

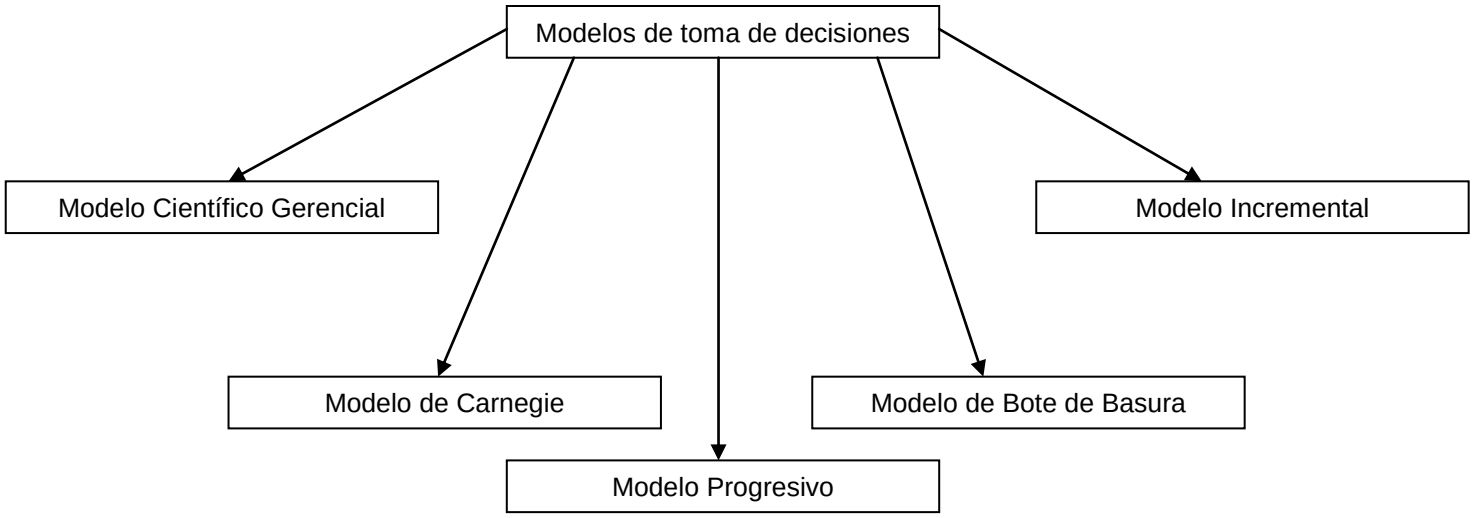
Además, hay cinco modelos de toma decisión (ver figura 2.14) y son los siguientes (Cereceres, Borboa, Del Castillo y Rodríguez, 2005, pp. 32-33):

1. Modelo científico gerencial: Considera al hombre con racionalidad absoluta. Está basado en la teoría taylorista.
2. Modelo de Carnegie: Considera al hombre con una racionalidad limitada. Se basa en los trabajos de Cyert, March y Simon, quienes sostienen que la decisión es una coalición.
3. Modelo de toma de decisiones progresiva: Se considera que el reconocimiento de la decisión está en su desarrollo, para la toma de decisiones estratégicas, realizado por Mintzberg, Raisinghani y Theoret.
4. Modelo de bote de basura: Analiza la toma de decisiones en las grandes organizaciones; no se puede comparar con los otros modelos, es una de las descripciones más recientes; considera a las instituciones como anarquías

organizadas; esta premisa surge de las investigaciones realizadas por Cohen, March y Olsen.

5. Modelo de incrementalismo lógico: Éste modelo analiza la toma de decisiones estratégica; el proceso refleja la incertidumbre y el contexto político de la decisión, hecho por Quinn.

Figura 2.14 Modelos de toma de decisiones



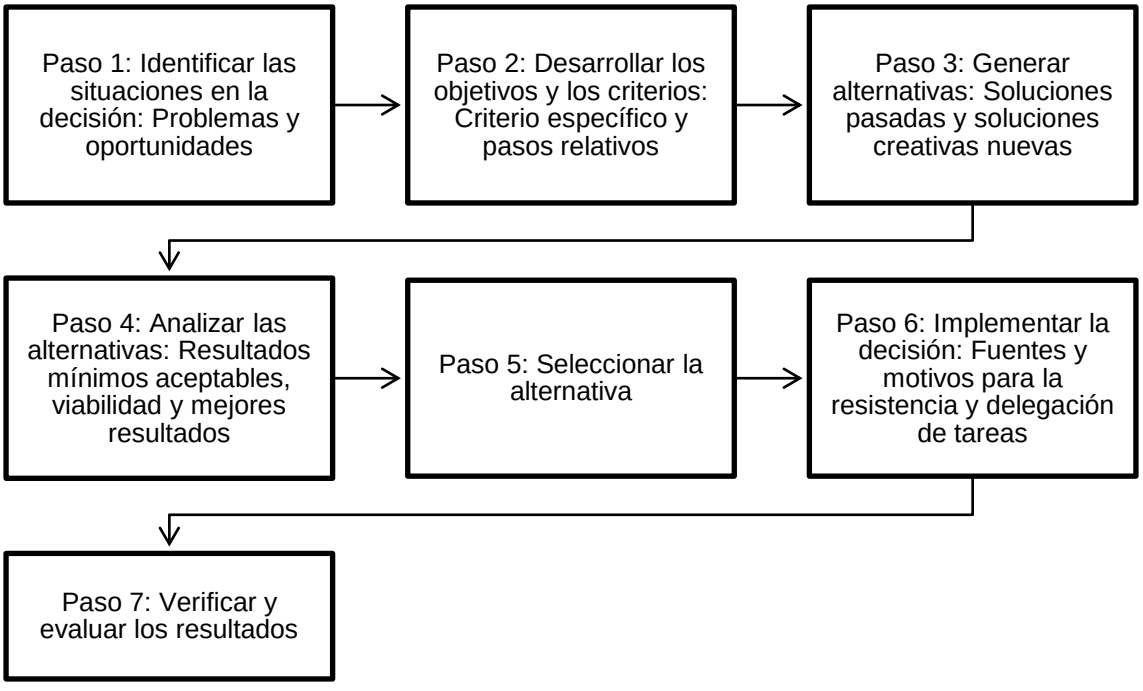
Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Cereceres, Borboa, Del Castillo y Rodríguez (2005, pp. 32-33).

Esta serie de modelos ya expuestos en la anterior figura, nos dan una muy breve reseña acerca de cada uno de éstos esquemas, por lo tanto, el uso específico de uno de estos modelos dependerá, de igual manera, de la necesidad que tenga que escogerse para tal problema y por ello, llevar a cabo la ejecución de acciones pertinentes para el cumplimiento de metas y objetivos establecidos por la organización.

El modelo científico gerencial (ver figura 2.15) consituye el primer intento para explicar los procesos que hay en torno a la decisión, que destacan que este proceso se consitituye de siete pasos que a continuación se detallan (Hitt, Black y Porter, 2006, p. 302):

1. Identificar las situaciones en la decisión: Problemas y oportunidades.
2. Desarrollar los objetivos y los criterios: Criterio específico y pasos relativos.
3. Generar alternativas: Soluciones pasadas y soluciones creativas nuevas.
4. Analizar las alternativas: Resultados mínimos, aceptables, viabilidad y mejores resultados.
5. Seleccionar la alternativa.
6. Implementar la decisión: Fuentes y motivos para la resistencia, delegación de tareas.
7. Verificar y evaluar los resultados.

Figura 2.15 Modelo Científico Gerencial



Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Hitt, Black y Porter (2006, p. 302).

Así pues, con lo analizado en este modelo, se resume, que sin la identificación de las situaciones en la decisión, que son los problemas y oportunidades, no dará paso al desarrollo de los objetivos y criterios específicos, como también a la generación de alternativas, en base a las soluciones pasadas y soluciones nuevas, por ende, también no se concretaría un análisis de dichas alternativas, que son los resultados mínimos aceptables, la viabilidad y mejores resultados, también no sería posible la selección de dicha alternativa, como también el implementarlas a través de una toma decisión fundamentada y motivada por la resistencia y delegación de tareas y finalizando la verificación y evaluación de los resultados que ésta haya arrojado.

Herbert Simon, James March y Richard Cyert (En Hitt, Black y Porter, 2006, pp. 308-309) presentaron un modelo alternativo denominado Modelo de la Racionalidad Limitada ó mejor conocido como Modelo de Carnegie (ver tabla 2.4), en este modelo admiten que las personas buscan una mejor decisión y por lo general se conforman con mucho menos, puesto que las decisiones que enfrentan requieren más capacidad para procesar información de lo que poseen; este modelo intenta describir los procesos que conforman la toma de decisiones en términos siguientes: el modelo racional considera que se identifican las soluciones posibles y después se elige la mejor alternativa, el otro término es la búsqueda de heurística[10] en lugar de criterios y valores explícitos y el siguiente término es el conformismo[11], en donde se elige la solución mínimamente aceptable.

[10] La heurística es la regla que guía la búsqueda de alternativas hacia áreas con alta probabilidad de resultar exitosas.

[11] Tendencias de quienes toman las decisiones para aceptar la primera alternativa que cubre los requerimientos mínimos aceptables en vez de continuar buscando la alternativa que ofrezca los mejores resultados.

Tabla 2.4 Proceso de decisión del Modelo de Carnegie

Proceso de decisión desde la óptica del Modelo de Carnegie
1. Establecer la meta que se persigue o definir el problema por solucionar.
2. Señalar un nivel apropiado de desempeño o de criterio de nivel: Saber en qué punto una solución será aceptable, aunque no sea perfecta.
3. Emplear heurísticas para estrechar la solución a una alternativa única y prometedora.
4. De no identificar una alternativa viable, bajar el nivel de la solución al que se aspira y comenzar otra vez a buscar otra vez una alternativa de solución (repetir paso 2 y 3).
5. Después de encontrar una alternativa viable, evaluar y determinar su aceptabilidad.
6. Si la alternativa individual es inaceptable, iniciar la búsqueda de una nueva alternativa de solución (repetir los pasos 3 a 5).
7. Si la alternativa identificada es aceptable, implementar la solución.
8. Después, evaluar la manera con la cual se cumplió, o no, la meta, y aumentar ó disminuir el nivel respectivo para decisiones futuras.

Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Hitt, Black y Porter (2006, p. 309).

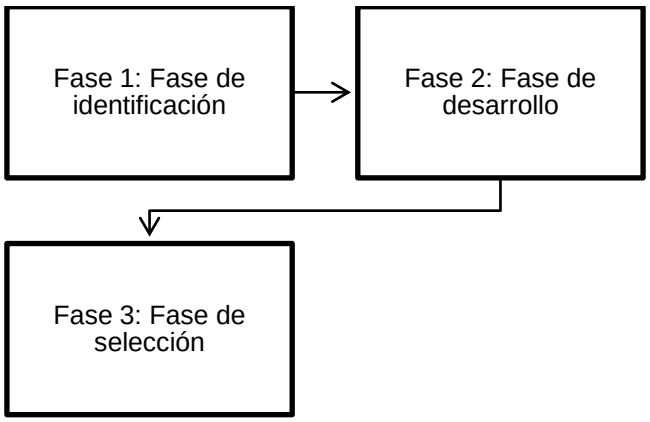
Este modelo es, en pocas palabras, una serie de pautas, por el motivo de que explica paso a paso los elementos para establecer soluciones ante problemáticas e incluso, objetivos y metas nuevos que la organización quiere incursionar, por lo tanto, de manera muy sencilla, se maneja como una guía de acción.

El Modelo de Toma de Decisiones Progresiva (ver figura 2.16) es un modelo creado por Mintzberg, Raisinghani y Theoret, para tomar decisiones estratégicas a nivel de alta gerencia consta de tres fases (Beltrán, 2008):

1. Fase de identificación: Comprende dos rutinas: la de reconocimiento de la decisión y la de diagnóstico (se trata de comprender, al máximo posible, los síntomas del problema, sus causas y sus oportunidades, oportunidades, problemas y crisis).

2. Fase de desarrollo: Se desarrollan varias soluciones a un problema, se investigan las alternativas viables y se selecciona un curso de acción, se escoge la mejor alternativa propuesta como solución.
3. Fase de selección: Se escoge la mejor alternativa, sin embargo, debido a que la fase de desarrollo con frecuencia se descompone una decisión en una serie de sub-decisiones y cada una de éstas necesita, por lo menos, de un paso de selección, un proceso de decisión puede involucrar un gran número de pasos de selección, muchos de ellos entrelazados con la fase de desarrollo.

Figura 2.16 Modelo de Toma de Decisiones Progresiva



Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Beltrán (2008).

Habiendo analizado éste modelo, viene a dar otra alternativa a la toma de decisiones por pasos, en el cual, sin la identificación mediante las dos rutinas, que son, por un lado, el de reconocimiento de la decisión y por otro, la del diagnóstico, no se puede llevar a cabo la parte del desarrollo de las soluciones al problema, debido a que se investigan las alternativas viables y se selecciona un curso de acción y por lo tanto, escoger la mejor alternativa, pero, se debe de tener en cuenta que en caso de un fallo de ésta alternativa escogida, se deriva una serie de sub-decisiones, que necesitan un paso de selección para la fase de desarrollo nuevamente y posteriormente al de selección e implementación de nueva cuenta.

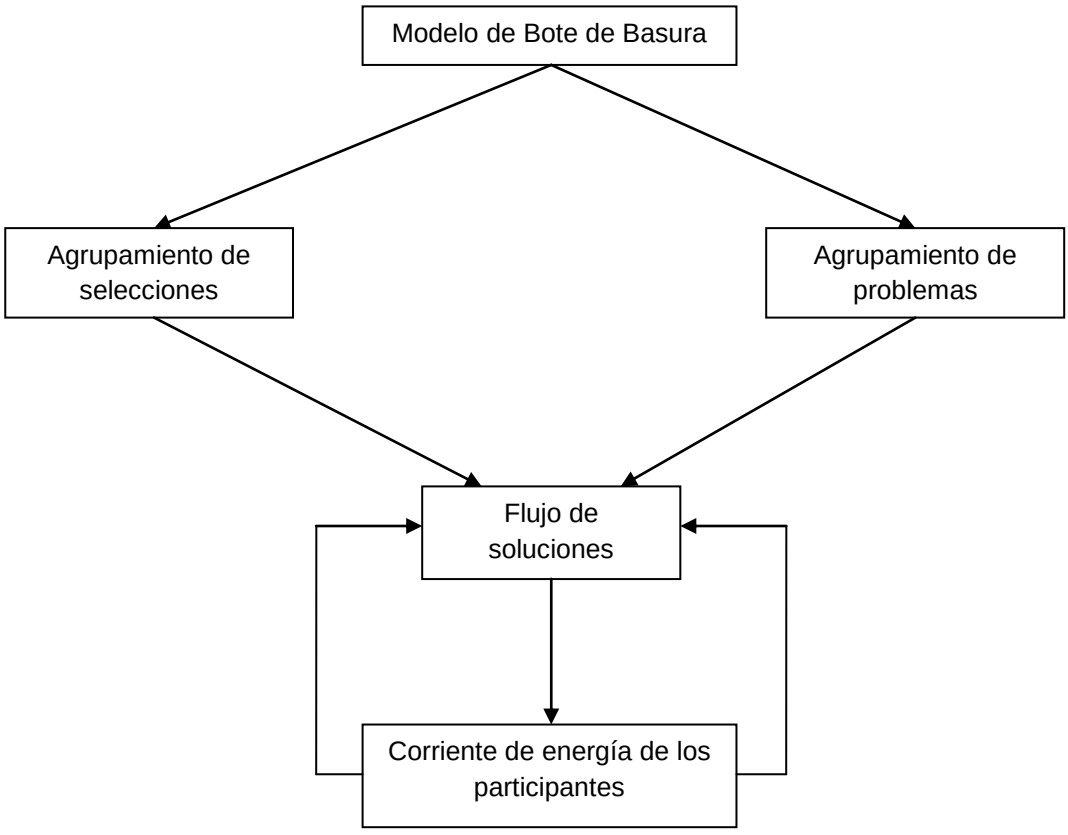
El Modelo de Bote de Basura (ver figura 2.17) se desarrolló por Cohen, March y Olsen, para explicar el patrón de toma de decisiones de las organizaciones que experimentan

una incertidumbre muy alta, por lo tanto, en una organización orgánica, enfrenta pues, una anarquía organizada (Ramírez, 2008, p. 22).

Además, dicho modelo considera cuatro variables clásicas, que cada una está en función del tiempo (Cereceres, Borboa, Del Castillo y Rodríguez, 2005, p. 47):

1. Agrupamiento de selecciones.
2. Agrupamiento de problemas.
3. Flujo de soluciones.
4. Corriente de energía de los participantes.

Figura 2.17 Modelo de Bote de Basura



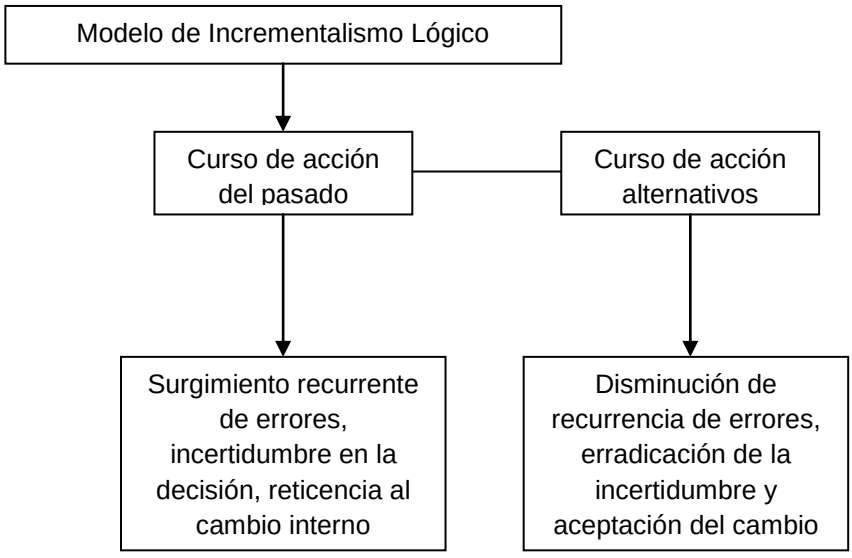
Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Ramírez (2008, p. 22) y de Cereceres, Borboa, Del Castillo y Rodríguez (2005, p. 47).

De lo analizado de ésta figura, el Modelo de Bote de Basura es un ejemplo de anarquía organizada, ya que , aunque haya diversos problemas, siempre habrá soluciones, a partir de las oportunidades de selección de dichas soluciones, con la ayuda de los participantes, en este caso, los dueños, gerentes o dueños de la organización quienes hacen este proceso de toma de decisión tan peculiar y por lo tanto, dependerá también del flujo de soluciones como también de la corriente de energía, o mejor dicho, la voluntad que tengan los participantes en corregir la problemática en su institución.

El Modelo de Incrementalismo Lógico (ver figura 2.18), creado por James Brian Quinn, es donde los gerentes o directivos de una empresa eligen los cursos de acción alternativos que son sólo ligeramente, de manera incremental, diferentes de aquellas utilizadas en el pasado, disminuyendo así sus oportunidades de cometer un error (Ramírez, 2008, p. 18).

Además, las metas de éste modelo tienen un rol que refleja incertidumbre y el contexto político de la decisión, ya que éstas ayudan al directivo a evitar que surja la resistencia interna al cambio y a través de su generalidad y gran interés, facilitan la tarea de crear consenso (Cereceres, Borboa, Del Castillo y Rodríguez, 2005, p. 52).

Figura 2.18 Modelo de Incrementalismo Lógico



Fuente: Elaborado por el autor, a partir de de Ramírez (2008, p. 18) y de Cereceres, Borboa, Del Castillo y Rodríguez (2005, p. 52).

Después del análisis de la anterior figura, el Modelo de Incrementalismo Lógico viene a dar una pauta que hay que tener en cuenta: Sin una elección de cursos de acción alternos a los que la empresa tiene ya establecidos, para evitar la resistencia al cambio y poder llegar al consenso de todos los implicados en el proceso, es más factible de no llegar a esa fase de incrementalismo y por lo tanto seguir teniendo posibilidades de cometer errores en todo momento.

2.2.5.4 Toma de Decisión Grupal

Por otro lado, la toma de decisiones no es solamente de carácter individual, sino también de forma grupal, la diferencia entre la toma de decisión en grupo e individual, radica en la interacción social del proceso, la cual hace más difícil su dinámica, no obstante, unas ventajas de este proceso en grupo radica en que se pueden establecer objetivos, identifican alternativas, las evalúan, las seleccionan y las implementan (Hitt, Black y Porter, 2006, p. 317).

Además, las condiciones al tomar decisiones de forma grupal son las siguientes (Codina, 2007):

1. Condición de certidumbre: Es cuando se cuenta con información relativamente confiable sobre las alternativas de elección así como para pronosticar el resultado de la decisión.
2. Condición de riesgo: Es cuando no se puede predecir el resultado, pero se cuenta con información que permite estimar probabilidades de ocurrencia de determinados acontecimientos que pueden influir en los resultados.
3. Condición de incertidumbre: Es cuando la ocurrencia de sucesos que pueden incidir en los resultados de la decisión están fuera de nuestro control o conocimiento.

Entonces, es imprescindible tener en cuenta estos tres elementos, ya que son clave en el proceso de la toma de decisión grupal, ya que sin una condición de certidumbre, hay aumento de condiciones de riesgo y por lo tanto, llegar al punto de la incertidumbre, creando así un manejo poco eficiente de control interno en la organización.

Por otro lado, el autor (2007) mantiene su postura en que se deben considerar cuatro factores principales de la toma de decisiones grupal:

1. El problema.
2. Las causas.
3. Alternativas de solución.
4. Implementación y control.

De nuevo, el autor acierta en estos cuatro factores, ya que sin un problema, no hay causas de origen que las cree, por ende, no habría alternativas de solucionarlas como también de implementar y controlar dicha problemática a través de las mencionadas alternativas.

Entonces, la toma de decisiones en grupo debe evitarse si hay pocas posibilidades de que un grupo pueda llegar a un consenso (ver tabla 2.5), por ejemplo, que un miembro directivo decida que los miembros de un departamento deben realizar mejor su trabajo es mucho más efectivo (Francis, 2010).

También es un punto a considerar, aunque haya un grupo numeroso, si estos no son los suficientemente capaces de llegar a un punto de consenso, difícilmente llegarán a realizar mejor sus labores de manera efectiva, aquí se puede deducir que el problema de consenso es más de actitudes y perspectivas personales hacia cierto problema de un proceso y de las personas con las que interactúan día a día.

Tabla 2.5 Ventajas y desventajas de la toma de decisiones en grupo

Ventajas	Desventajas
• Brinda información más amplia del problema, las alternativas y la solución recomendada.	• La responsabilidad recae en el líder del grupo (si lo hay).
• Es un enfoque más creativo de solución de problemas, puesto que las ideas pueden guardarse para su aplicación futura.	• Distrae al grupo de trabajo de sus actividades habituales.
• Mejora la comunicación en el	• Puede hacer que el líder tome partido

departamento porque el grupo de trabajo adquiere consciencia de los problemas que enfrentan.	y de este modo hay efectos negativos en el estado de ánimo del grupo.
• Mejora el estado de ánimo en el grupo de trabajo.	• Permite que los empleados con personalidad fuerte dominen el grupo de trabajo, en cuyo caso la decisión podría no reflejar la opinión del grupo en su totalidad.
• Genera un mayor compromiso con la decisión una vez tomada, puesto que el grupo de trabajo participa en la decisión.	• Requiere mayor habilidad del líder para comunicarse y para aclarar el papel del grupo en una decisión dada y por lo tanto es difícil usar la habilidad cuando la decisión debe tomarse rápidamente.

Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Mosley, Megginson y Pietri (2005, p. 73).

Entonces, la tabla anterior nos explica detalladamente cuales son las ventajas y desventajas, pero, en general, la toma de decisión grupal es la menos aconsejable después de haber analizado los modelos individuales, ya que estos tiene mayor márgen de maniobra en poder ejecutar cursos de acción efectivos, caso contrario en éste tipo, ya que su limitante es el tiempo de espera, distracción de los colaboradores en sus actividades, falta de una destreza en ser hábil con un grupo, intervenciones de personas con carácter fuerte y no llegar a puntos de acuerdo y considerar los comentarios de los demás.

Además, el estado de ánimo es importante para la toma de decisiones debido a que contribuye a determinar cuándo hará algo, donde lo hará y si lo hará solo o acompañado. Es probable que el estado de ánimo influya en como responderá el gerente o jefe al ambiente real que tenga en su empresa o lo que se suscite en el exterior (Schiffman y Lazar, 2010, p. 464).

Éste es otro factor determinante, dependiendo del estado de ánimo de un individuo, este influirá de manera positiva o negativa en los demás colaboradores de la empresa, para así llegar a los objetivo o metas propuestas

En la actualidad la toma de decisiones grupales son fundamentales para la consecución de los objetivos de las organizaciones, en este sentido, un mismo grupo puede ser un activo y en otras ocasiones un pasivo, de aquí se detalla las características del grupo activo (Hitt, Black y Porter, 2006, p. 317):

1. Los grupos acumulan mayores conocimientos y datos sobre hechos.
2. Tienen una perspectiva más amplia y evalúan las alternativas.
3. Los individuos que participan en las decisiones de grupo quedan más satisfechos con la decisión que se toma y es más probable que la respalden.

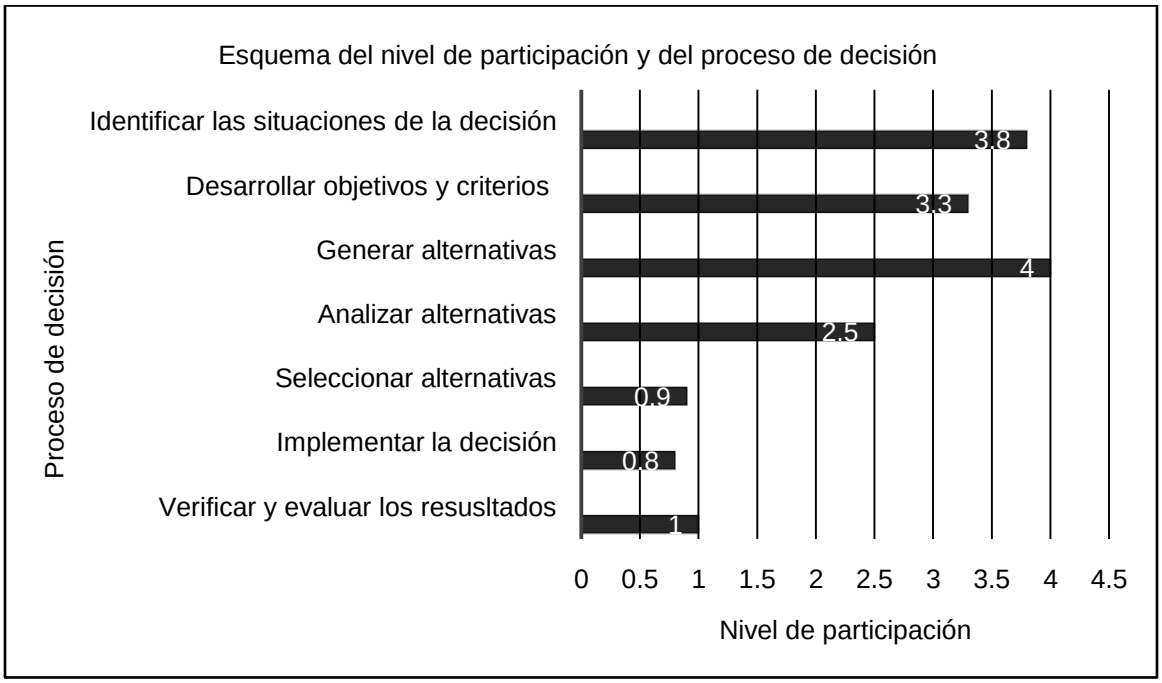
Aunque se haya hecho comentarios a favor de una toma de decisión individual como también analizado los puntos a favor y en contra, estos tres elementos, tienen mucho que aportar dentro de la temática, ya que refuerzan en cierta medida este tipo de toma de decisión.

Es cierto que mientras en un grupo haya personal con conocimientos vastos y específicos, siempre serán imprescindibles para el proceso que se está requiriendo hacer en la organización ya que las personas tienen una visión más amplia y clara y son apoyo de evaluar alternativas y por lo tanto quedan satisfechos de su participación y más comprometidos en apoyar la decisión que tomaron junto con otros.

Los procesos grupales de decisión responden (ver gráfica 2.1), a partir de Hitt, Black y Porter (2006, p. 317), a una función de comunicación importante, así como la función política útil, por lo tanto, los grupos de manera pasiva se caracterizan:

1. Los grupos suelen trabajar más lentamente que los individuos.
2. Las decisiones grupales en general implican compromisos considerables que podrían originar decisiones bastante lejos de ser las óptimas.
3. Los grupos suelen estar bajo el dominio de un individuo o un pequeño grupo, por lo tanto, negarían muchas de las virtudes de los procesos grupales.
4. La sobredependencia de la toma de decisiones en grupo llega a inhibir la capacidad de la administración para actuar con rapidez y determinación cuando es necesario.

Gráfica 2.1 Nivel de participación y del proceso de decisión



Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Hitt, Black y Porter (2006, p. 319).

Por lo tanto, al inicio de los procesos de toma de decisión grupal, la mayoría de los implicados están comprometidos con los actividades de identificar situaciones de decsión, desarrollo de objetivos y criteriso y generación de alternativas, pero, de una forma peculiar, a partir del análisis de esas alternativas generadas, baja la participación grupal, ya que no son comprometidos con la selección de dichas alternativas, implementarlas y por ende, verificar y evaluar los resultados, ya que conlleva trabajo exhaustivo aparte de las actividades que ya tienen en la organización.

2.2.5.5 La cultura en la Toma de Decisiones

Luego está el factor cultural, Hitt, Black y Porter (2006, p. 328) comentan que uno de los factores que afectan la toma de decisiones es la orientación individualista o colectivista de la cultura en que se toma la decisión. La toma de decisiones participativa viene de culturas individualistas como Estados Unidos, Canadá y Reino Unido.

En países como Japón, Indonesia y Corea del Sur, tienen una orientación más colectiva. En consecuencia, el hecho de implicar a otros en la toma de decisiones quizá

no sea sólo una función de factores contingentes sino que la toma de decisiones participativa puede verse como lo correcto (2006, p. 329).

Por otro lado, en países de cultura colectivista, aun cuando un individuo considere que tienen conocimiento necesario para tomar las decisiones, se impondrá de manera muy fuerte el valor colectivista que incluiría a otros en el proceso; cuando suceden choques de ésta índole, los gerentes de culturas individualistas suelen tomar demasiadas decisiones sin incluir a los demás miembros de otros gerentes que vienen de una cultura colectiva.

Y por último, hay factores para considerar cuando se toman decisiones y son las siguientes (Mosley, Megginson y Pietri, 2005, p. 69):

1. La decisión debe tomarla la persona correcta: no existe regla definitiva en cuanto a quien debe tomar la decisión, lo mejor es que la tome quien tenga la autoridad más cercana al punto de acción.
2. Las decisiones deben contribuir al logro de los objetivos: relacionar cada decisión con los objetivos de la organización facilita la toma de decisiones y ayuda a que la empresa lleve a cabo su misión.
3. Rara vez existe sólo una alternativa aceptable: muchos problemas organizacionales pueden solucionarse en más de una forma. La mejor alternativa depende de qué factores se consideren importantes.
4. Deben usarse tanto el razonamiento como la emoción: los tomadores de decisiones deben ser sensibles y comprensivos sobre los efectos de sus decisiones.

Conclusión

Exponiendo todo el bagaje de información de éste capítulo, el autor de éste trabajo se permite resumir que se describieron y analizaron los estudios realizados en relación con el objeto de estudio, que, por el contenido que se presentó en el cuerpo del trabajo, fue interesante y extenso dichas aportaciones.

Después, se revisaron los hallazgos sobresalientes vinculados con el tema y los métodos empleados para aproximarse al objeto de estudio, como las poblaciones

donde se ha estudiado, los resultados y las lagunas que aún existen dentro de éstas dimensiones de investigación.

Por último, se desarrolló el marco conceptual a partir de la matriz de congruencia que se presenta al inicio de éste capítulo dos del trabajo de investigación y por lo tanto, interpretaron los resultados de éste proyecto de intervención.

Capítulo 3 Decisiones Teóricas y Metodológicas

Introducción

En el presente capítulo se describirá la metodología, en su aspecto general, primeramente y luego, pasar a un aspecto más específico, para efectos de las características del trabajo de investigación que se realizó.

Es también en éste apartado la parte donde se describe el proceso, a partir del cual se realizó el proyecto de intervención, que son: los sujetos estudiados, el material utilizado y el procedimiento que se siguió para la consecución del trabajo de campo.

En pocas palabras, el objetivo de éste capítulo es detallar al lector la forma en que se realizó el estudio y fundamentar por lo tanto la elección del diseño de la investigación y del método de análisis de los datos.

3.1 Descripción de la Unidad de Análisis

El lugar ó escenario a estudiar es una empresa con actividad de compra y venta de pinturas y sellador vínilico, el nombre es pinturas aglos, pero se dio permiso de poner la dirección, que está ubicado por la Calle Clavel, número 1733, entre las Avenidas Calzada Militar y Adolfo López Mateos, en la Colonia Margarita, Código Postal 80270, de la ciudad de Culiacán, Sinaloa, México.

Dicho complejo, cuenta con seis áreas, cuatro de ellas son oficinas, una es la oficina del dueño de la empresa, otra, es para el área de ventas, luego, la oficina para el área de atención al cliente y por último, está la oficina para el área de administración de la empresa, son espacios chicos a simple vista, pero están asequibles para la realización de actividades diarias de la empresa, las cuatro cuentan con teléfono para realizar llamadas al exterior como recibirlas directamente a dichos espacios de trabajo, los otros

dos espacios son la sala de juntas, donde tienen una especie de cuadro donde ponen las fotos de los que cumplen año en el mes como una fotografía del mejor trabajador del mes y luego está la zona de comedor, que es amplia para los trabajadores al momento de su descanso, también cuentan con *WiFi*[12], donde se hace más práctico la navegación por internet para cuestiones de trabajo.

En materia de personal, la empresa tiene 10 empleados, incluyendo al Director General, de nombre Eduardo, la encargada del Área de Ventas, de nombre Marcela, a la encargada del Área de Atención al Cliente, de nombre Mónica y al encargado del Área de Administración, de nombre Alberto, el resto de trabajadores, son del Área Operativa, que prácticamente son el jefe del Área de Producción, los del Área de Almacén y los repartidores de la mercancía a domicilio.

Tabla 3.1 Personal de la empresa

Personal de la empresa
-Director general (1 persona). -Área de ventas (1 persona). -Área de Atención al Cliente (1 persona). -Área de Administración (1 persona). -Área Operativa: Se desprenden a su vez Área de Producción (2 personas), Área de Almacén (2 personas) y Repartidores de mercancía (2 personas).

Fuente: Elaborado por el autor.

Cabe destacar que, para la aplicación del estudio de éste trabajo de investigación, el dueño será al que se le aplicará dicho estudio para poder ser luego interpretado por el autor por medio de los resultados que éste arroje al momento de ser cotejado, de acuerdo a las variables de estudio.

En palabras del autor de ésta investigación, sería a grandes rasgos y hasta el momento, la introducción del escenario a estudiar.

[12] Abreviación de la palabra inglesa ‘’Wireless Fidelity’’y es una tecnología de comunicación inalámbrica que permite conectar a internet equipos electrónicos como computadores de mesa, computadoras portátiles, celulares mediante el uso de radiofrecuencias o infrarrojos para la transmisión de la información.

3.2 Hipótesis del estudio a aplicar

Como se comentó en el capítulo uno, específicamente, en el apartado número seis, la hipótesis a aplicar es la siguiente: el análisis de recursos y capacidades del capital humano es utilizado como estrategia que coadyuva a mejorar la toma de decisiones de la empresa culiacanense.

3.3 Método a emplear

Primeramente, se hará dentro de éste apartado una reflexión breve de la metodología, donde luego, se abordará de una reflexión más a fondo de la misma, para que consecuentemente, se explique o aterrice, el tipo de método y el tipo de estudio para ésta investigación.

Cabe destacar que con el paso del tiempo y llegados al siglo veinte nacen dos enfoques de investigación, la del tipo cuantitativo y la del tipo cualitativo, en términos generales, los dos enfoques emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos, para generar conocimiento, además, el desarrollar como tal una investigación es válida para los dos enfoques, por lo tanto, las técnicas de recolección de datos pueden ser múltiples y ambos enfoques resultan muy valiosos y han realizado aportaciones muy importantes al avance del conocimiento (Hernández, Fernádez y Baptista, 2010, p. 20).

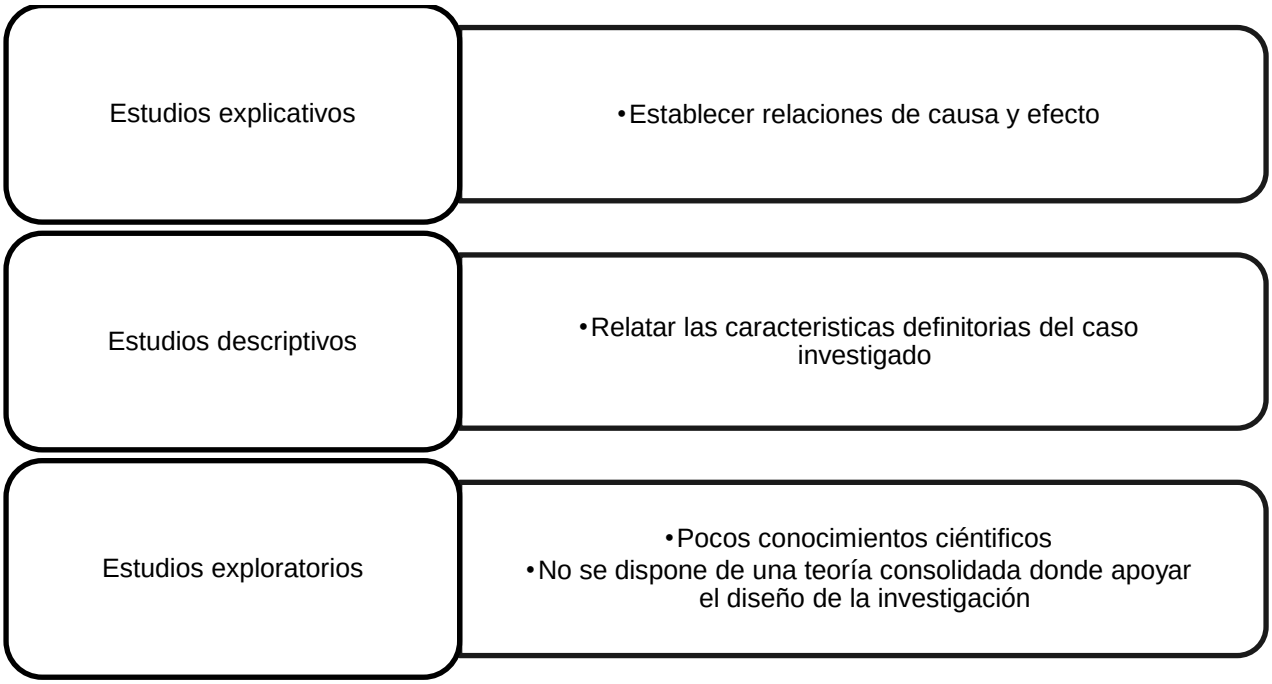
Durante los años de 1960 a 1970, se propusieron una serie de estudios e investigaciones en los cuales se procedió a mezclar los enfoques cuantitativo y cualitativo, recurriendo a técnicas e instrumentos proporcionados por paradigmas positivistas y naturalistas para la recolección de datos, dando lugar prioritario a la triangulación de datos, por lo tanto, creando así, un nuevo estilo de investigación, la investigación del tipo mixto (Pereira, 2011, p. 16).

Por otro lado, el estudio de caso es un método de investigación cualitativa y empírica, orientada a la comprensión en profundidad de un objeto, hecho, proceso o acontecimiento en su contexto natural; se utiliza en tanto en investigaciones propias del paradigma interpretativo como del sociocrítico (Rovira, Codina, Marcos y Palma, 2004, p. 11).

Dicho estudio de caso, se le reconocen tres tipos (ver figura 3.1), en función de su objetivo (Yin, 2009, p. 21):

1. Estudios explicativos: Tienen el objetivo de establecer relaciones de causa y efecto.
2. Estudios descriptivos: Están centrados en relatar las características definitorias del caso investigado.
3. Estudios exploratorios: Se producen en áreas del conocimiento con pocos conocimientos científicos, en los cuales, no se dispone de una teoría consolidada donde apoyar el diseño de la investigación.

Figura 3.1 Tipos de estudio de caso según su objetivo



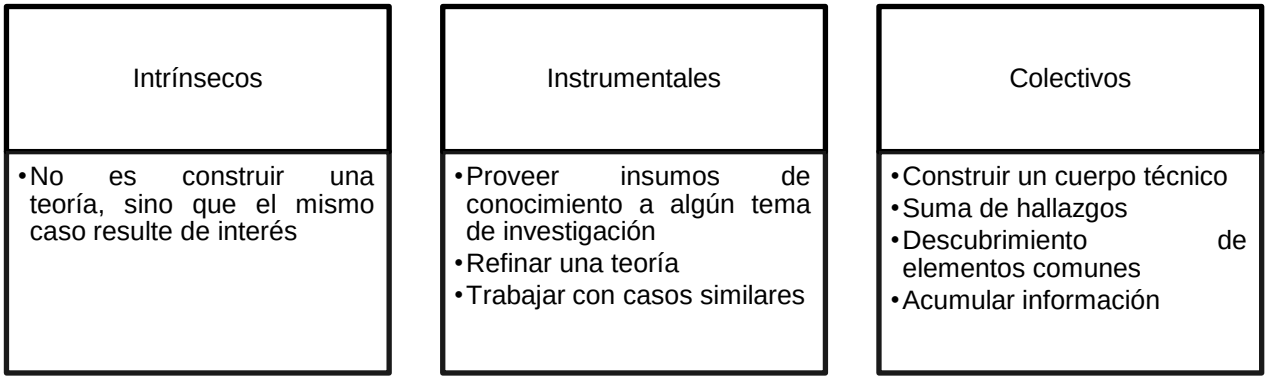
Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Yin (2009, p. 21).

El objetivo del estudio de caso es el conocimiento en profundidad de un fenómeno en concreto y no la obtención de resultados sobre el caso general que el fenómeno seleccionado pueda representar (Merriam, 1988, p. 173).

Ruiz (2011, p. 161) señala que el estudio de caso no es una elección de método, sino el objeto de la muestra que se va a estudiar (ver figura 3.2) y se identifican tres diferentes tipos de estudio de caso:

1. Intrínsecos: Su propósito no es construir una teoría, sino que el mismo caso resulte de interés.
2. Instrumentales: Se examinan para proveer de insumos de conocimiento a algún tema o problema de investigación, refinar una teoría o aprender a trabajar con otros casos similares.
3. Colectivos: Sirven para ir construyendo un cuerpo teórico (Sumando hallazgos, encontrando elementos comunes y diferencias y acumulando información).

Figura 3.2 Tipos de estudio de caso elementales



Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Ruiz (2011, p. 161).

Volviendo de nueva cuenta con Yin (2009, p. 9), nos explica los elementos que debe contener un estudio de caso (ver tabla 3.2), y que a continuación se muestran:

1. Preguntas de estudio: Las preguntas ¿qué?, ¿quién?, ¿dónde?, ¿cómo? y ¿porqué?, usadas apropiadamente, facilitan el trabajo de investigación.
2. Proposiciones: Orientan donde mirar y enfocar la atención para obtener una evidencia relevante.
3. Unidad de análisis: Puede ser algún evento o entidad que se está investigando.
4. Unión de datos a proposiciones: Son los pasos necesarios para el análisis de datos.

5. Criterios para interpretar hallazgos: Son las diferentes formas mediante las cuales se interpretan los datos encontrados en la investigación.

Tabla 3.2 Elementos de un estudio de caso

Elementos de un estudio de caso	
Preguntas de estudio	• ¿Qué? • ¿Quién? • ¿Dónde? • ¿Cómo? • ¿Por qué?
Proposiciones	• Orientan donde mirar y enfocar la atención para obtener una evidencia relevante.
Unidad de análisis	• Puede ser algún evento o entidad que se está investigando.
Unión de datos a proposiciones	• Pasos necesarios para el análisis de datos.
Criterios para interpretar hallazgos	• Diferentes formas que se interpretan los datos encontrados en la investigación.

Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Yin (2009, p. 9).

A continuación, se presentarán los diferentes tipos de investigación que existen en la metodología, con el objetivo de su análisis y consecuente reflexión.

3.3.1 Investigación Cuantitativa

Siguiendo y profundizando, Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 20) describen que la investigación cuantitativa es secuencial y probatorio, cada etapa precede a la siguiente y no se puede saltar pasos, pero, se puede redefinir alguna fase de la investigación.

Por otra parte, casi siempre se concibe como estudios a gran escala con muchos informantes o diseños experimentales que hacen comparaciones al azar (Gámez, 2006, pp. 188-189).

También, se caracteriza por privilegiar el dato como esencia sustancial de su argumentación; el dato es la expresión concreta que simboliza una realidad; todo debe estar soportado en el número, en el dato estadístico que aproxima a la manifestación

del fenómeno y además, éste enfoque concibe a la ciencia como una descripción de fenómenos que se apoya en los hechos dados por las sensaciones y no se preocupa por explicarlo (Palella y Martins, 2012, p. 40).

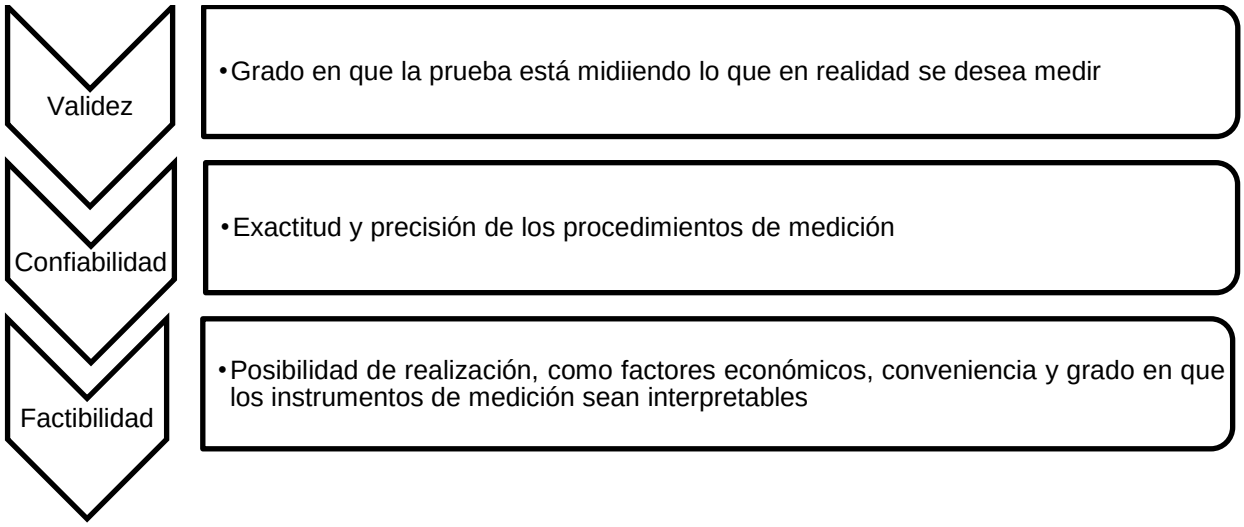
Incluso, se señala que bajo ésta perspectiva cuantitativa, la recolección de datos es equivalente a medir (Gómez, 2006, p. 121).

Durante el proceso de cuantificación numérica, el instrumento de medición o de recolección de datos juega un papel central, por lo que deben de ser correctos o que indiquen que lo que interese medir con facilidad y eficiencia (Ruiz, 2011, p. 153).

Además, un instrumento de medición se considera mediante tres características fundamentales (ver figura 3.3), que a continuación se muestran (Namakforoosh, 2005, p. 227):

1. Validez: Grado en que la prueba está midiendo lo que en realidad se desea medir.
2. Confiabilidad: La exactitud y precisión de los procedimientos de medición.
3. Factibilidad: Factores que determinan la posibilidad de realización, que son los factores económicos, conveniencia y grado en que los instrumentos de medición sean interpretables.

Figura 3.3 Características fundamentales para un instrumento de medición



Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Namakforoosh (2005, p. 227).

Volviendo con Gómez (2006, p. 122), define que un instrumento de medición adecuado es cuando registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente, en términos cuantitativos, se captura verdaderamente la realidad que se desea capturar, aunque no hay medición perfecta, el resultado se acerca todo lo posible a la representación del concepto que el investigador tiene en mente.

Todo instrumento de medición cuantitativo (ver tabla 3.3), sugiere en éste caso Gómez (2006, pp. 124-125) sigue el siguiente procedimiento:

1. Listar las variables que se pretenden medir u observar.
2. Revisar su definición conceptual y comprender su significado.
3. Revisar las definiciones operacionales de las variables, cómo se mide cada variable.
4. Si se utiliza un instrumento de medición ya desarrollado, procurar que exista confiabilidad y validez ya probada, debe de adaptarse el instrumento al contexto de investigación.
5. Indicar el nivel de medición de cada referente y el de las variables.
6. Indicar como se habrán de codificar los datos en cada ítem y variable.
7. Aplicar una prueba piloto del instrumento de medición.
8. Modificar, ajustar y mejorar el instrumento de medición después de la prueba piloto.

Tabla 3.3 Procedimiento para los instrumentos de medición cuantitativo

Procedimiento para los instrumentos de medición cuantitativo
1. Listar las variables que se pretenden medir u observar.
2. Revisar definición conceptual y comprensión del significado.
3. Revisar definiciones operacionales de variables, de cómo se mida cada una.
4. Verificar que exista confiabilidad y validez probadas si se utiliza dicho instrumento.
5. Indicar el nivel de medición de cada referente y de las variables.
6. Indicar el procedimiento de codificación de los datos de cada ítem y variable.
7. Aplicación de prueba piloto del instrumento de medición.
8. Modificar, ajustar y mejorar el instrumento de medición después de la prueba piloto.

Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Gómez (2006, pp.124-125).

Dentro de cada instrumento concreto, pueden distinguirse dos aspectos diferentes: forma y contenido, el primero es se refiere al tipo de de aproximación que establecemos con lo empírico, a las técnicas que utilizamos para ésta tarea y el segundo queda expresado en la especificación de los datos que necesitamos conseguir; se concreta, por lo tanto, en una serie de ítems que no son otra cosa que los mismos indicadores que permiten medir las variables, pero que asumen ahora la forma de preguntas, puntos a observar, elementos a registrar, entre otros (Sabino, 1992, pp. 108-109).

De éste modo, de nueva cuenta Ruiz (2011, p. 154) nos explica que el instrumento sintetiza en sí toda labor previa de investigación debido a que resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y por lo tanto a las variables o conceptos utilizados, pero también se expresa todo lo que tiene de específicamente empírico nuestro objeto de estudio pues sintetiza a través de las técnicas de recolección que emplea, el diseño concreto escogido para el trabajo.

En cuanto a las características, proceso y bondades que identifican al enfoque cuantitativo (ver tabla 3.4), se señalan las siguientes (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 3):

1. Características: Medir fenómenos, utilizar estadística, probar hipótesis y hacer análisis causa-efecto.
2. Proceso: Secuencial, deductivo, probatorio y analizar la realidad objetiva.
3. Bondades: Generalizar resultados, control sobre los fenómenos, precisión, réplica y predicción.

Tabla 3.4 Características, proceso y bondades del enfoque cuantitativo

Características, proceso y bondades del enfoque cuantitativo	
Características	- Medir fenómenos. - Utilizar estadística. - Probar hipótesis. - Realizar análisis causa-efecto.
Proceso	- Secuencial. - Deductivo. - Probatorio.

	- Análisis de la realidad objetiva.
Bondades	- Generalizar resultados. - Control sobre los fenómenos. - Precisión. - Réplica. - Predicción.

Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 3).

Por lo tanto, la parte de la investigación cuantitativa, de poder realizarlo, juega un papel importante, ya que se pretende acortar la información facilitando al investigador la recopilación de datos y con ello encontrar la resolución de su problema (Thomas, Nelson y Silverman, 2005, p. 346).

3.3.2 Investigación Cualitativa

Este tipo de investigación cualitativo, se le considera como una investigación en el que se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos, en pocas palabras, un especie de ‘‘paraguas’’ y sirve para descubrir y refinar las preguntas de investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 20).

Además, se señala que se estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas, utiliza una variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en las que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes (Blasco y Pérez, 2007, p. 25).

En cuanto a las características, proceso y bondades que identifican al enfoque cualitativo (ver tabla 3.5), se señalan las siguientes (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 3):

1. Características: Explorar los fenómenos en profundidad, conducirse básicamente en ambientes naturales, los significados se extraen de los datos y no se fundamenta en la estadística.
2. Proceso: inductivo, recurrente, analizar múltiples realidades subjetivas y no tiene secuencia lineal.

3. Bondades: Profundidad de significados, amplitud, riqueza interpretativa y contextualiza el fenómeno.

Tabla 3.5 Características, proceso y bondades del enfoque cualitativo

Características, proceso y bondades del enfoque cualitativo	
Características	- Explorar fenómenos a profundidad. - Conducirse básicamente en ambientes naturales. - Los significados se extraen de los datos. - No se fundamenta en la estadística.
Proceso	- Inductivo. - Recurrente. - Analizar múltiples realidades subjetivas. - No tiene secuencia lineal.
Bondades	- Profundidad de significados. - Amplitud. - Riqueza interpretativa. - Contextualiza el fenómeno.

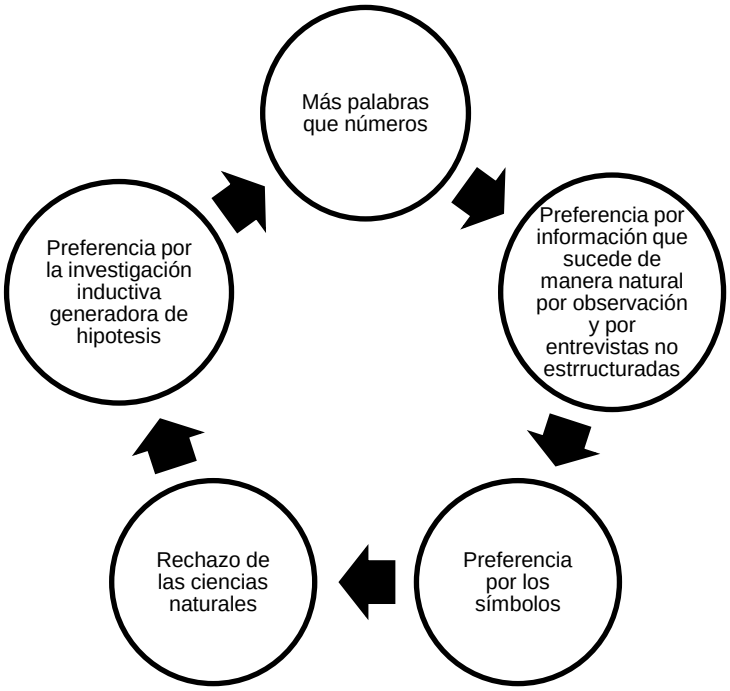
Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 3).

Volviendo con Thomas, Nelson y Silverman (2005, p. 346), hacen un análisis comparativo de concepciones y críticas a la metodología cualitativa (ver figura 3.4), encontrando una nueva versión de dicha metodología, señalando lo siguiente:

1. Usa más palabras que números.
2. La preferencia por información que sucede de manera natural por observación y por entrevistas no estructuradas.
3. La preferencia por los símbolos, más que por los comportamientos o intentar, registrar el mundo desde el punto de vista de la gente que está siendo estudiada.
4. El rechazo de las ciencias naturales como modelo, es relativo, porque hay diferentes clases de ciencias naturales, desde la botánica hasta la física teórica.
5. La preferencia por la investigación inductiva generadora de hipótesis más que por aquella que se orienta a la prueba de hipótesis, y ése también es relativo,

reconociendo que deben de ser verificadas, si no se limitarían a meras especulaciones.

Figura 3.4 Análisis de concepciones y críticas a la metodología cualitativa



Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Thomas, Nelson y Silverman (2005, p. 346).

En un sentido más amplio, se identifican cinco tradiciones metodológicas en la investigación cualitativa (ver tabla 3.6), que son las que se presentan a continuación (Creswell, 1998, pp. 7-8):

1. Etnografía: Disciplina que abarca diferentes ciencias particulares, naturales y sociales, que tiene que el ser humano como objeto de estudio; por un lado incluye la antropología física, la paleontología y la arqueología, por otro lado, la antropología social y cultural, la etnología la lingüística descriptiva y ciertos aspectos de la vida social; en dicha disciplina, el autor utiliza la descripción y un alto nivel de detalle, cuenta ésta historia de manera informal, explora temas culturales de las funciones y el comportamiento de la comisión, describe la vida cotidiana de las personas, el formato general es el análisis descriptivo y la interpretación, y el articulo concluye con una pregunta.

2. Biografía o historia de vida: Estudios intensivos de trayectorias vitales, resalta las experiencias vitales de los individuos en su acción dentro de una sociedad determinada que muestra las relaciones entre esas vivencias personales y los marcos institucionales de una sociedad, así como la interacción que se produce entre individuos y colectividad; el investigador indaga en la vida de un individuo, a menudo la recolección de datos, sobre todo, a través de entrevistas y documentos de diversos tipos; el análisis toma la forma de historias, epifanías y el contenido histórico para obtener una imagen vívida de la vida de la persona en cuestión.
3. Teoría fundamentada: Estilo de investigación cualitativa que se refiere a la construcción basada en los datos empíricos que la sustentan, siguiendo un procedimiento de análisis inductivo, el propósito es generar una teoría utilizando un enfoque orientado; el procedimiento a utilizar debe ser ampliamente discutido y sistematizado, al abordar un tema delicado, el lenguaje y redacción del artículo debe ser científico y objetivo y al mismo tiempo presentar un modelo visual y codificado de la teoría.
4. Fenomenología: Se describe el significado de las experiencias vividas por una persona o grupo de personas acerca de un concepto o fenómeno; enfatiza aspectos individuales y subjetivos de la experiencia: estudio sistemático de la subjetividad. Se tiene que descubrir y describir las esencias y las relaciones esenciales que se dan en las realidades que se investiga, es la perfección en el mirar, abordando los fenómenos con una disposición desperjuiciada, lo que hará posible que se capten las realidades que tienen de propias, sin añadidos personales.
5. Estudio de caso: Sucede cuando se requiere comprender algún problema específico o situación de gran detalle, y cuando se pueden identificar casos muy ricos en información; al elegir un determinado caso es porque se tiene la finalidad de evaluar diferencias individuales o variaciones únicas de un contexto de un programa a otro o de la experiencia de un programa a otro; un caso puede ser una persona, un evento, un programa, un periodo de tiempo, un incidente crítico o una comunidad. De un estudio de caso se espera que abarque la

complejidad de un caso particular, es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes.

Tabla 3.6 Tradiciones metodológicas en la investigación cualitativa

Tradiciones metodológicas en la investigación cualitativa	
Etnografía	- Abarca diferentes ciencias particulares, naturales y sociales. - Se utiliza la descripción y un alto nivel de detalle. - Se cuenta de manera informal. - Explora temas culturales de las funciones y comportamiento de la comisión. - El formato general es el análisis descriptivo y la interpretación. - Se concluye con una pregunta.
Biografía ó Historia de vida	- Estudios intensivos de trayectorias vitales. - Resalta las experiencias vitales de los individuos en su acción dentro de una sociedad determinada. - A menudo se hace la recolección de datos a través de entrevistas y documentos diversos.
Teoría fundamentada	- Se refiere a la construcción basada en los datos empíricos que la sustentan. - Hay un procedimiento de análisis inductivo. - El propósito es generar una teoría utilizando un enfoque orientado. - Al abordar un tema delicado, el lenguaje y redacción del artículo debe ser científico y objetivo. - Presentar un modelo visual y codificado de la teoría.
Fenomenología	- Describe el significado de las

	experiencias vividas por una persona o grupo de personas acerca de un concepto o fenómeno. - Enfatiza aspectos individuales y subjetivos de la experiencia.
Estudio de caso	- Un caso puede ser una persona, un evento, un programa, un periodo de tiempo, un incidente crítico o una comunidad. - Es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular.

Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Creswell (1998, pp. 7-8).

Concluyendo entonces, existe una amplia variedad de métodos y técnicas para realizar la investigación cualitativa, todas ellas tienen en común el investigar desde el punto de vista participativo, con las personas, estableciendo nuevas perspectivas en torno a las relaciones entre el investigado y el investigador; la utilización de éste enfoque nos provee de medios para explorar situaciones complejas y caóticas de la vida real y nos aporta variadas opciones metodológicas sobre cómo acercarse a tal ámbito de acuerdo con el problema y los objetivos del estudio a largo o a corto plazo (Ruiz, 2011, p. 157).

3.3.3 Investigación Mixta

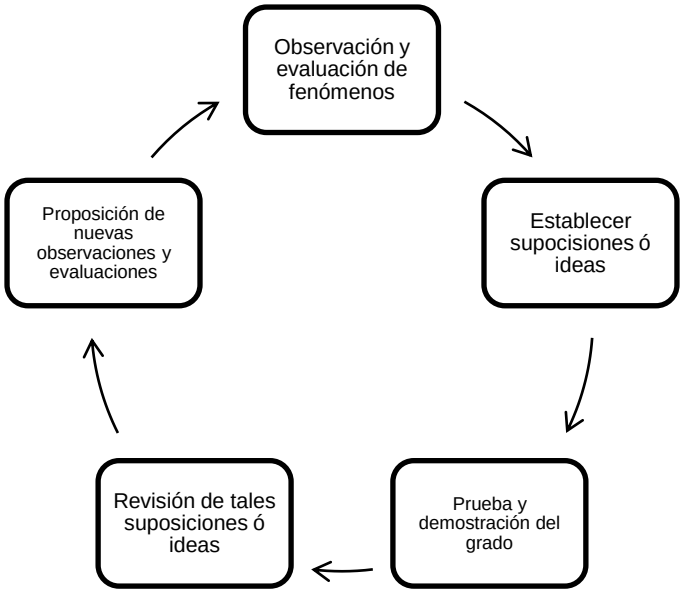
Y para terminar éste apartado general de la metodología, está el tipo de método mixto, es un enfoque que logra una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno, debido a que ayuda a formular el planteamiento del problema con mayor claridad, produce datos más enriquecedores y variados, potencializa la creatividad teórica, apoya con mayor solidez las interferencias científicas y permite una mejor exploración y explotación de los datos (Hernández, Fernández y Baptista 2010, p. 593).

Otro concepto, es el uso o combinación de metodologías de investigación provenientes de las tradiciones cuantitativa y cualitativa, ya sea en un estudio particular o en estudios dentro de un programa de investigación (Pole, 2009, p. 39).

Cabe destacar que en éste tipo de investigación hay cinco fases (ver figura 3.5) y son las siguientes (Grinnell, 2000, p. 327):

1. Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos.
2. Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
3. Prueban y demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
4. Revisas tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
5. Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar, cimentar y/o fundamentar las suposiciones o ideas, e incluso, para generar otras.

Figura 3.5 Fases de la investigación mixta



Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Grinell (2000, p. 327).

Tres de los enfoques más comunes para llevar a cabo la investigación mixta, en primer lugar está el pragmatismo (Postura dialéctica donde se busca y se trata con ideas contradictorias, rechaza conceptos como ‘‘verdad’’ y ‘‘realidad’’ y se concentra en qué funciona la función de la pregunta de investigación); luego, el transformativo-emancipatorio (Diversas ópticas en las realidades sociales, pero situadas en un sistema de valores sociales, políticos, históricos y económicos, para poder comprender las

diferencias); y después, la de posición de múltiples paradigmas (Establece que los investigadores utilizan los métodos con mayores probabilidades de responder a sus preguntas) (Pole, 2009, p. 40).

Volviendo nuevamente con Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 593), las pretensiones más destacadas de la investigación mixta (ver tabla 3.7), son las que a continuación se muestran:

1. Triangulación.
2. Complementación.
3. Visión holística.
4. Desarrollo.
5. Iniciación.
6. Expansión.
7. Compensación.
8. Diversidad.

Tabla 3.7 Pretensiones de la investigación mixta

Pretensiones de la investigación mixta
1. Triangulación
2. Complementación
3. Visión holística
4. Desarrollo
5. Iniciación
6. Expansión
7. Compensación
8. Diversidad

Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 593).

La investigación con metodologías mixtas puede responder a preguntas que otros paradigmas no pueden; los métodos que los investigadores utilizan dependen de la naturaleza de las preguntas planteadas (Pole, 2009, p. 39).

Por otra parte, se plantea que las investigaciones con un diseño mixto (ver tabla 3.8), pueden ser de dos tipos (Pereira, 2011, p. 19):

1. Modelo mixto: Combinar en una misma etapa o fase de investigación, tanto métodos cuantitativos, como cualitativos.
2. Método mixto: Los métodos cuantitativos se utilizan en una etapa o fase de la investigación y los cualitativos en otra.

Tabla 3.8 Tipos de diseño mixto

Tipos de diseño mixto	
Modelo mixto	- Combinar en una misma etapa o fase de investigación tanto métodos cuantitativos como cualitativos
Método mixto	- Los métodos cuantitativos se utilizan en una etapa o fase de la investigación y los cualitativos en otra

Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Pereira (2011, p. 19).

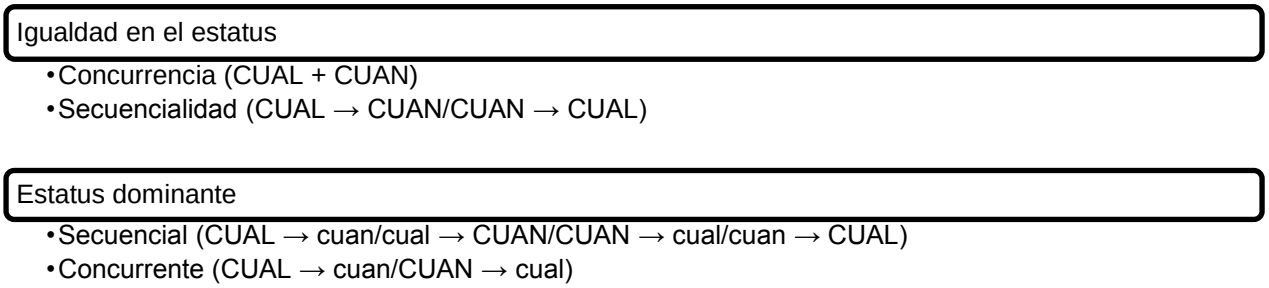
Por lo tanto, el propósito y objetivo de lo que se explicó determina qué tipo de esquema se aplicará; por ello, deberá de tratarse de manera que coincidan con el propósito del estudio a investigar (Pole, 2009, p. 41).

Volviendo con Pereira (2011, p. 19) propone la organización de los diseños mixtos (ver figura 3.6), en función del paradigma que se enfatice y del orden o secuencia en el que se apliquen:

1. Igualdad en el estatus: Se da simultaneidad en la aplicación de los métodos y ninguno de ellos se prioriza por el otro, solo varía el orden en cuanto a concurrencia (CUAL + CUAN) o secuencialidad (CUAL → CUAN/CUAN → CUAL).
2. Estatus dominante: Se ubican los diseños en concordancia con los objetivos de la investigación e interés del proponente y según la priorización de los enfoques, ya sea el cuantitativo o el cualitativo, la aplicación puede ser tanto secuencial (CUAL → cuan/cual → CUAN/CUAN → cual/cuan → CUAL) como concurrente (CUAL → cuan/CUAN → cual).

Es por ello que la conciencia sobre el diseño es importante, pues afecta en cómo se abordan tanto la pregunta de la investigación como al mismo diseño mixto (Pole, 2009, p. 41).

Figura 3.6 Organización de los diseños mixtos



Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Pereira (2011, p. 19).

Por otra parte, se plantea una clasificación de los diseños del método mixto y del modelo mixto (ver tabla 3.9), que a continuación se muestran (Pereira, 2011, p. 20):

1. Tipos de diseño con método mixto:
    a. Tipo 1: Investigación confirmatoria, con datos cualitativos y análisis estadístico.
    b. Tipo 2: Investigación confirmatoria, con datos cualitativos y análisis cualitativo.
    c. Tipo 3: Investigación exploratoria, con datos cuantitativos y análisis estadísticos.
    d. Tipo 4: Investigación exploratoria, con datos cualitativos y análisis estadístico.
    e. Tipo 5: Investigación confirmatoria, con datos cuantitativos y análisis cualitativo.
    f. Tipo 6: Investigación exploratoria, con datos cuantitativos y análisis cualitativo.

2. Tipos de diseño con modelo mixto:
    a. Tipo 7: Simultáneo, investigación confirmatoria o exploratoria. Datos cuantitativos y cualitativos con análisis cualitativos y cuantitativos.
    b. Tipo 8: Secuencial, por etapas. Una etapa un enfoque, cada etapa fortalece la anterior.

Tabla 3.9 Clasificación de los diseños del método y modelo mixto

Clasificación de los diseños del método mixto	
Tipo 1	- Investigación confirmatoria. - Datos cualitativos. - Análisis estadístico.
Tipo 2	- Investigación confirmatoria. - Datos cualitativos. - Análisis cualitativo.
Tipo 3	- Investigación exploratoria. - Datos cuantitativos. - Análisis estadísticos.
Tipo 4	- Investigación exploratoria. - Datos cualitativos. - Análisis estadístico.
Tipo 5	- Investigación confirmatoria. - Datos cuantitativos. - Análisis cualitativo.
Tipo 6	- Investigación exploratoria. - Datos cuantitativos. - Análisis cualitativo.
Clasificación de los diseños del modelo mixto	
Tipo 7	- Simultáneo - Investigación confirmatoria ó exploratoria - Datos cuantitativos y cualitativos - Análisis cualitativos y cuantitativos
Tipo 8	- Secuencial por etapas - Una etapa un enfoque - Cada etapa fortalece la anterior

Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Pereira (2011, p. 20).

3.3.4 Metodología a aplicar en estudio de caso

Ahora, habiendo expuesto todo el referente general sobre la metodología, se explicó -como se mostró anteriormente en el capítulo uno, en el apartado de la breve descripción del método empleado- la metodología a aplicarse para el trabajo de investigación.

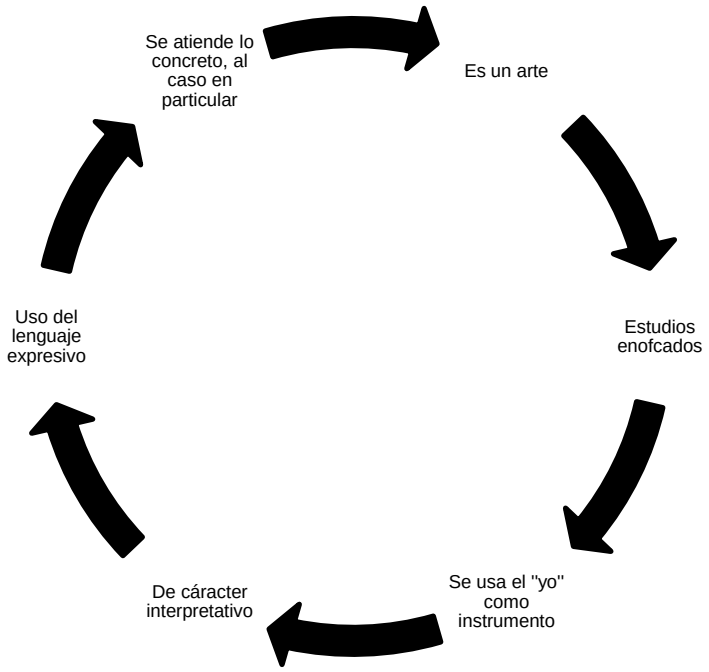
Dicha metodología a emplearse será de la forma cualitativa, es el modo de investigación que produce datos descriptivos, las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable (Taylor y Bogdan, 1994, pp. 19-20).

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

Eliiot Eisner (En Rodríguez Peñuelas, 2010, pp. 43-44) enlista las características de la investigación cualitativa (ver figura 3.7), que a continuación se presentan:

1. Es un arte.
2. Éste tipo de estudios tienden a estar enfocados.
3. Se usa el ‘‘yo’’ como instrumento.
4. Tiene un carácter interpretativo.
5. Hay un uso del lenguaje expresivo.
6. Se atiende a lo concreto, al caso en particular en pocas palabras.

Figura 3.7 Características de la investigación cualitativa



Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Eisner, en Rodríguez Peñuelas (2010, pp. 43-44).

Volviendo de nueva cuenta con Taylor y Bogdan (1994, pp. 20-23), el método cualitativo es un modo de encarar al mundo empírico de la siguiente manera (ver tabla 3.10):

1. La investigación cualitativa es inductiva: Se desarrollan conceptos intelecciones y comprensiones partiendo de pautas de los datos y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidas. En el estudio cualitativo se sigue un diseño de la investigación flexible. Comienzan sus estudios con interrogantes sólo vagamente formulados.
2. En la metodología cualitativa, el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística: Personas, escenarios o grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. Además se estudia a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en las que se hallan.
3. Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio: Se interactúan con los informantes de un modo natural y no intrusivo. En la observación,

tratan de no desentonar en la estructura, a no ser que haya llegado a comprender el escenario. En entrevistas con profundidad de análisis, se sigue el modelo de una conversación normal, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas: No se puede eliminar los efectos en las personas con las que interactúan pero intentan controlarlos ó reducirlos a un mínimo o por lo menos entenderlos cuando interpretan sus datos.

4. Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas: Es esencial experimentar la realidad tal como otros la experimentan. Se identifican con las personas que estudian para poder comprender cómo ven las cosas.
5. El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones: El investigador tiene que ver las cosas como si estuvieran ocurriendo por primera vez. Nada se da por sobreentendido, nada está claro. Todo es un tema de investigación, se tiene que explicar.
6. Para el investigador cualitativo todas las perspectivas son valiosas: No se busca algo como ‘‘la verdad’’ o ‘‘la moralidad’’, sino una comprensión detallada de las perspectivas de otras personas. A todas las personas implicadas o vinculadas se las ve como iguales, muy independiente del rol o situación que tengan en ése momento.
7. Los métodos cualitativos son humanistas: Cuando se estudia a las personas bajo el esquema cualitativo, se llega a conocerlas en lo personal y a experimentar lo que ellas sienten en sus luchas cotidianas en la sociedad. Aprende uno conceptos como belleza, dolor, fe, sufrimiento, frustración y amor, cuyas esencias se pierden en otros esquemas de investigación.
8. Los investigadores cualitativos dan énfasis en la validez a su investigación: El investigador está destinado u obligado en una manera, a asegurar un estrecho ajuste entre los datos y lo que la gente realmente dice y hace. Observando a las personas en su vida cotidiana, escuchándolas hablar sobre lo que tienen en mente y viendo los documentos que producen, el

investigador cualitativo obtiene un conocimiento directo de la vida social, no filtrado por conceptos, definiciones operacionales y escalas clasificatorias.

9. Para el investigador cualitativo todos los escenarios y personas son dignos de estudio: Todos los escenarios y personas son a la vez similares y únicos. Son similares en el sentido de que en cualquier escenario o entre cualquier grupo de personas se pueden hallar algunos procesos sociales de tipo general. Son únicos cuando en cada escenario o a través de cada informante se puede estudiar del mejor modo algún aspecto de la vida social, porque ahí es donde aparece más pronunciado éste tipo de acciones y de personas que confluyen en la investigación que se está dando.
10. La investigación cualitativa es un arte: Dicho método cualitativo no ha sido tan refinado y estandarizado como los demás esquemas de métodos de investigación. Esto es, en parte, por un hecho histórico que está cambiando con la publicación de libros como el presente y de narraciones directas de investigadores de campo y por otro lado, es un reflejo de la naturaleza de los métodos en sí mismos. Los investigadores son flexibles en cuanto al modo en que intentan conducir sus estudios. Se siguen lineamientos orientadores, pero no reglas, los métodos sirven para el investigador, no es el investigador un obligado de un procedimiento o una técnica.

Tabla 3.10 Formas de enfrentar el mundo empírico con el método cualitativo

Formas de enfrentar el mundo empírico con el método cualitativo	
1. Es inductiva	- Se desarrollan conceptos intelecciones y comprensiones partiendo de pautas de los datos y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidas.
2. Tiene una perspectiva holística	- Personas, escenarios o grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo.
3. Hay sensibilidad a los efectos que causan sobre el objeto de estudio	- Se interactúan con los informantes de un modo natural y no intrusivo.
4. Tratar de comprender a las personas	- Es esencial experimentar la realidad

dentro del marco de referencia de las mismas	tal como otros la experimentan.
5. Se suspende o se aparta las creencias, perspectivas y predisposiciones	- Tiene que ver las cosas como si estuvieran ocurriendo por primera vez.
6. Todas las perspectivas son valiosas	- No se busca algo como ‘‘la verdad’’ o ‘‘la moralidad’’, sino una comprensión detallada de las perspectivas de otras personas.
7. Los métodos son humanistas	- Se llega a conocerlas en lo personal y a experimentar lo que ellas sienten en sus luchas cotidianas en la sociedad.
8. Se da énfasis en la validez de su investigación	- Está destinado u obligado en una manera, a asegurar un estrecho ajuste entre los datos y lo que la gente realmente dice y hace.
9. Todos los escenarios y personas son dignos de estudio	- Todos los escenarios y personas son a la vez similares y únicos.
10. Es un arte	- Dicho método cualitativo no ha sido tan refinado y estandarizado como los demás esquemas de métodos de investigación.

Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Taylor y Bogdan (1994, pp. 20-23).

Rossman y Rallis (En Rodríguez, 2010, pp. 43-44) nos aportan un listado más de características acerca de investigar de manera cualitativa (ver tabla 3.11):

1. Es creíble gracias a su coherencia, intuición y utilidad instrumental.
2. Se desarrolla en contextos naturales.
3. Utilización de múltiples estrategias interactivas y humanísticas.
4. Focaliza en contextos de forma holística.
5. Naturaleza emergente.
6. Proceso basado en un razonamiento sofisticado, multifacético e interactivo.
7. Fundamentalmente interpretativa.

Tabla 3.11 Características acerca de investigar cualitativamente

Características acerca de investigar cualitativamente
1. Es creíble debido a la coherencia, intuición y utilidad instrumental.
2. Se desarrolla en contextos naturales.
3. Uso de múltiples estrategias interactivas y humanísticas.
4. Se centra en contextos de modo holístico.
5. Hay una naturaleza emergente.
6. Proceso basado en un razonamiento sofisticado, multifacético e interactivo a la vez.
7. Es interpretativa.

Fuente: Elaborado por el autor, a partir de Rossman y Rallis en Rodríguez Peñuelas (2010, pp. 43-44).

El alcance de estudio, nuevamente explicado, -y como se mostró anteriormente en el capítulo uno, en el apartado del alcance del estudio- para ésta investigación será del tipo descriptivo, es un estudio que busca especificar propiedades, características y perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis; en dicho alcance, pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es que su objetivo no es indicar como se relacionan éstas (Hernández, Fernández y Baptista 2010, p. 80).

3.4 Diseño de los instrumentos

Los instrumentos de investigación aplicados para éste trabajo fueron la entrevista, la observación y como herramientas de apoyo la cámara fotográfica y el grabador de voz de un celular.

Cabe destacar que dicha entrevista, las variables a estudiar -como se mostró anteriormente en el capítulo uno, en el apartado de antecedentes y contexto del problema- que se están manejando, son las siguientes:

1. Análisis de Recursos y Capacidades.
2. Estrategia.
3. Toma de decisiones.

3.5 Descripción de los instrumentos

Para poder realizar éste trabajo de investigación, se solicitó autorización de parte del dueño de la empresa, quien amablemente accedió a tal petición, reconociendo la importancia de la información que se obtendría e interesado porque fuera realizado de manera profesional, de igual manera, se les informó del proyecto a los encargados de las áreas administrativa, servicio al cliente y ventas, todos accedieron amablemente a participar en ser entrevistados, para efectos de ésta investigación.

El inicio de las entrevistas -con el dueño de la empresa se realizó el día 16 de marzo de 2017, el de los encargados de las áreas de servicio al cliente y administración respectivamente, el día 8 de junio de 2017 y con el encargado del área de ventas el día 16 de junio de 2017- basados en la disponibilidad del dueño y sus respectivos colaboradores para atender al investigador, se realizaron en el siguiente orden: análisis de recursos y capacidades del capital humano, estrategias y toma de decisiones.

De inicio se les explicó el proyecto, su objetivo y la manera en que se llevaría a cabo, enfatizando que el trabajo de investigación se realizaría de manera imparcial y de la mejor manera posible con la intención de lograr analizar elementos, criterios y medidas que den sustento al uso del análisis de recursos y capacidades del capital humano como la mejora en la toma de decisiones en la organización, solicitando solamente confianza en el investigador y sinceridad al responder la entrevista aplicada, para lo cual, el dueño y los colaboradores estuvieron de acuerdo.

A continuación, se presentan los pasos de la investigación, en las que se describen los instrumentos aplicados y la recolección de datos:

1. La indagación documental consistió en estudiar la metodología que orientó la investigación, para poder llevarla a cabo satisfactoriamente.
2. Se aplicó observación reiteradamente en las áreas de trabajo, durante varios días, a diferentes horas, con y sin personal laborando, se apreciaron actitudes, comunicación, responsabilidades, ambiente, compañerismo, costumbres, desempeño, entre otros, para conocer las características que tiene la empresa.

3. Se tomaron y acopiaron fotografías de las áreas de trabajo ya descritas durante las visitas, tratando de abarcar todos los elementos que componen a la empresa, como Iluminación, polvo, ruido, ventilación, techos, paredes, ventanas, maquinaria, equipo de trabajo, instalaciones eléctricas, equipo de seguridad, entre otros (ver figuras 4.1, 4.2 y 4.3 y anexo 3), además, se transcribió la grabación de audio de la entrevista para seguir analizando detalles de la investigación y respaldar lo que se determinó en el momento del análisis; Se realizó observación del proceso (Esto se realizó previamente a la aplicación de las entrevistas correspondientes) para tener una idea más clara del proceso del análisis de recursos y capacidades del capital humano como estrategia en la toma de decisiones de la empresa. A continuación se muestra la tabla que visualiza el vínculo de las variables de análisis y sus categorías específicas con las fotografías que se tomaron a la unidad de estudio.

Tabla 3.12 Descripción de los instrumentos en relación con figuras gráficas

Dimensión	Categorías	Figura
Análisis de Recursos y Capacidades	• Recursos	• Figuras 4.1, 4.2 y 4.3
	• Capacidades	• Figuras 4.1, 4.2 y 4.3
Estrategia	• Estrategia	• No hay relación de figuras debido a que no se contó con evidencia gráfica de tales categorías a vincular.
	• Modelos de estrategia	
Toma de Decisiones	• Toma de Decisiones	
	• Tipos de Toma de Decisión	
	• Toma de Decisión Grupal	

	• Cultura en la Toma de Decisiones	

Fuente: Elaborado por el autor.

4. Se aplicaron cuatro entrevistas, que fueron realizadas de manera semiestructurada, compuesta de once preguntas para el dueño de la empresa (ver anexo 1) y diez para cada uno de los colaboradores de las áreas ya mencionadas anteriormente (ver anexo 2), diseñadas y especificadas sin dar datos de identidad. Dichos instrumentos fueron aplicados en distintas áreas del complejo de oficinas de la empresa; están divididas o estructuradas en tres dimensiones, primero, el análisis de recursos y capacidades del capital humano, luego, sobre las estrategias y por último, la toma de decisiones, sus aplicaciones se hicieron en cada área respectiva, el de dirección general, el de servicio al cliente, de administración y de ventas; las preguntas se diseñaron con la intención de comprender la percepción del dueño y sus respectivos colaboradores y que ésta información sean parte de las respuestas a la pregunta principal de la investigación y a las interrogantes específicas; todo esto se realizó con la intención de abarcar algunos de los principales factores que determinan la toma de decisiones de las empresas y la percepción que tiene el dueño y sus colaboradores acerca de dicho proceso. De nueva cuenta, se muestra la tabla donde explica de manera sintetizada la relación de las dimensiones de estudio, con sus categorías respectivas con los ítems que se realizaron para las entrevistas.

Tabla 3.13 Descripción de los instrumentos en relación con guías de entrevista

Dimensión	Categorías	Guía de entrevista 1	Guía de entrevista 2
Análisis de Recursos y Capacidades	• Recursos	• Ítems 2 y 3	• Ítems 1 y 2
	• Capacidades	• Ítem 4	• Ítem 3
Estrategia	• Estrategia	• Ítems 5 y 6	• Ítems 4 y 5

	• Modelos de estrategia	• Ítems 7 y 8	• Ítems 6 y 7
Toma de Decisiones	• Toma de Decisiones	• Ítem 9	• Ítem 8
	• Tipos de Toma de Decisión	• Ítem 10	• Ítem 9
	• Toma de Decisión Grupal	• Ítems 10 y 11	• Ítems 9 y 10
	• Cultura en la Toma de Decisiones	• Ítems 10 y 11	• Ítems 9 y 10

Fuente: Elaborado por el autor.

3.6 Descripción de análisis de los datos

En éste último apartado del capítulo tercero se explicará la descripción del análisis de los datos, en pocas palabras, se detallará la técnica o técnicas que se emplearon para ésta investigación.

Dicho análisis, se tuvo que identificar las relaciones entre las variables a estudiar o las dimensiones de estudio en pocas palabras, (Análisis de Recursos y Capacidades, Estrategia y Toma de Decisiones), para llevar a cabo una comprobación mediante la observación, ya que toda la información fue obtenida a través de las entrevistas ya mencionadas en el anterior apartado de descripción de los instrumentos.

Conclusión

Con lo ya expuesto, se puede resumir que los sujetos estudiados como el material utilizado y procedimientos que se siguieron en la breve descripción del lugar a estudiar nos dan de manera detallada los pormenores generales de cómo se encuentra la organización.

También, se presenta la hipótesis nuevamente, para reafirmar el supuesto de lo que se pretende comprobar en éste trabajo de investigación; cabe destacar que dicha hipótesis ya se presentó en el capítulo uno.

Luego se presentó el bagaje textual acerca de la generalidad de la metodología, mostrando las diferentes formas de investigación que existen y que dan pié a elegir cuál es el más adecuado para nuestro trabajo de investigación, que también se explica en un apartado específico dentro de éste capítulo tres.

Por último, se explicó brevemente los diseños de los instrumentos y también, pero de manera más extensa, la descripción y aplicación de dichos instrumentos, como también la descripción de análisis de los datos.

Capítulo 4 Análisis e interpretación de los resultados

Introducción

El actual capítulo consiste en presentar los resultados del análisis de los datos obtenidos y responder a las interrogantes específicas planteadas que se están llevando a cabo en la presente investigación.

Comprenderá de dos apartados, primeramente, el análisis a fondo de la empresa (Se hará una descripción minuciosa sobre la organización, aunque hay que tener en cuenta que en el anterior capítulo, se hizo una referencia, pero de un modo más sintetizado y breve) y por último, el análisis de los resultados.

4.1 Descripción de la empresa analizada

Complementando el resto de detalles sobre la empresa a estudiar, damos paso a la parte de la historia de la empresa, que se creó en el año de 1998, su fundador fue Guillermo López Salcido, para ése entonces la empresa contaba con veinte clientes aproximadamente (Aglos, 2016).

En el año de 2002, se integra Eduardo Ochoa Vaca, actual Director General –y actual dueño de la empresa Aglos S.A. de C.V.- tomando el cargo de la operación de la empresa y a su vez se cambia el nombre de la empresa por primera vez, para posteriormente, en el año de 2004, llegar a renovar de nueva cuenta el nombre de la organización que hasta la fecha sigue vigente; cabe destacar, que en ése mismo año se desarrolló la línea de impermeabilizantes (Aglos, 2016).

Un año después, en 2005 y hasta la fecha, se desarrollan clínicas de proyectos empresariales con instituciones educativas como Tecnológico de Monterrey, Tecnológico de Culiacán y la Universidad Autónoma de Sinaloa; también se desarrollaron procesos 5's, controles de inventario, planeación estratégica, manual de operaciones, entre otros procesos (Aglos, 2016).

Pasados los dos años, en 2007, se desarrolla un nuevo producto, un sellador vinílico, que gracias a ello, dos años después, en 2009, se logra la incursión al norte de Sinaloa y tiempo después se logra la obtención de una nueva marca registrada para la empresa (Aglos, 2016).

Un año más tarde, en 2010, la empresa se incursiona en la zona sur de Sinaloa; así como también redefinir la planeación estratégica de la organización, llamada: Visión 2019; un año después, en 2011, se logra adaptar al negocio políticas y procesos, así como el manejo del *Balance Score Card*; a su vez, se ampliaron en la gama de servicios, con la venta y distribución de minerales no metálicos y se crea el Departamento de Desarrollo Creativo Comercial (Aglos, 2016).

Cabe destacar que, toda empresa, en su mayoría, tiene bien fijados su misión, visión y valores y la unidad a investigar es una de ellas, a continuación, se mostrarán cuáles son (Aglos, 2016):

1. Misión: Satisfacer las necesidades de protección y embellecimiento de nuestros clientes, a través de la fabricación y comercialización de pinturas y recubrimientos de manera competitiva, rentable y amigable con el medio ambiente.
2. Visión: Ser la empresa líder en el Noroeste de México, en la fabricación y comercialización de productos para el embellecimiento y protección de superficies arquitectónicas e industriales.
3. Valores:
    a. Honestidad: Hago lo justo, lo correcto y lo adecuado.
    b. Responsabilidad: Asumo las consecuencias de lo que hago.
    c. Trabajo en equipo: La unión hace la fuerza.

d. Diversión: El trabajo más productivo es el que sale de las manos de un hombre contento.

Ahora, damos paso a la descripción del exterior del negocio, el primer complejo es un edificio de dos pisos -Planta baja y primer piso- pintada de color blanco (ver figura 4.1), que con el pasar del tiempo se ha descolorido su fachada; Está pavimentado, pero se nota que es una calle donde se inunda en temporadas de lluvia, además de contar con mucha tierra acumulada; Cabe destacar que dicho complejo es donde se ubican las oficinas administrativas y están las áreas de Dirección, Ventas, Servicio al Cliente. Administración y la Bodega de productos, tiene además dos puertas blancas, la primera sirve como entrada adicional a la mencionada bodega, y la segunda, que se puede apreciar en la figura ya referenciada que sirve como la entrada principal a las oficinas, no tiene picaporte, debido a que se entra de manera que en la ya explicada área de Servicio al Cliente activan el pasador para permitir ingresar a los clientes como al público en general.

Figura 4.1 Exterior del negocio

Fuente: Elaborado por el autor.

Cuenta también con un segundo complejo, al frente del mismo edificio de las oficinas, donde es la bodega principal, el área de producción y almacén de suministros, que está pintada de color blanco con azul y con el logotipo de la empresa, cuenta con un portón manual y una puerta de salida de emergencia (ver figura 4.2).

Figura 4.2 Exterior del segundo complejo de la empresa

Fuente: Elaborado por el autor.

Dentro de éste mismo complejo ya referenciado, en el área de producción, cuenta con la maquinaria y herramientas específicas para la realización del producto con el que comercializa la empresa, como también cuenta con todos los elementos de seguridad, para una labor más segura por parte de los colaboradores (ver figura 4.3).

Figura 4.3 Interior al área de producción del segundo complejo de la empresa

Fuente: Elaborado por el autor.

Retomando la mencionada Bodega de productos del primer complejo, dicho espacio se tiene para el almacenamiento de los diversos productos que la empresa vende (ver figura 4.4), se encuentra entonces visible a través del portón y de una reja de seguridad, abiertas en horario de servicio; cabe destacar que cuenta con elementos de seguridad para en caso de un accidente que se suscite, ya que son muy rigurosos con el cuidado y manejo de los productos que comercializan.

Figura 4.4 Área de cochera-bodega de la empresa

Fuente: Elaborado por el autor.

En cuanto a problemas percibidos, el dueño de la empresa explica que tiene rotación de personal, específicamente en las áreas de ventas y de producción, que son las más concurrentes en éste tipo de acción, además, comenta de manera general el proceso por el cual contrata a su personal:

1. Captación externa: Realiza a través de recomendación por la red de contactos que el dueño tiene con otros empresarios o por el *outsourcing*[13], mediante empresas de contratación de personal.
2. Entrevista con el encargado de área: Primeramente la candidata o candidato al puesto a ocupar mantiene una conversación con el encargado del área ya mencionado, donde revisa su currículum vitae y realiza preguntas relacionadas con el área de interés y posteriormente con el dueño.

[13] Terciarización en inglés, proceso económico de una empresa en el que una sociedad mercantil transfiere los recursos y las responsabilidades referentes al cumplimiento de ciertas tareas a una sociedad externa.

3. Entrevista con el dueño: Esta etapa sirve a manera de filtro, que dicha entrevista con el dueño, donde realiza una revisión del currículum vitae del candidato como también le formula cuestionamientos relacionados al porqué de trabajar en la empresa y que expectativas tiene dentro de ella, de dichos cuestionamientos que realiza a la futura colaboradora o colaborador, analiza actitudes –cabe destacar que se busca en los candidatos una estabilidad familiar, en pocas palabras, no estar divorciados o separados- y al final también discierne en el aspecto financiero, donde la candidata o candidato al puesto no tenga problemas de endeudamiento y solo tome el puesto para obtener por un momento el sueldo que perciba y con ello pagar sus deudas e irse de la empresa.

En palabras del autor de ésta investigación, sería a grandes rasgos, el análisis a fondo de la empresa.

4.2 Análisis de los resultados

A continuación, se mostrará el análisis de los resultados sustraídos de parte de la empresa que se investigó; cabe señalar que dichos resultados son a partir de las preguntas contenidas en la guías de las entrevistas semiestructuradas (ver anexos 1 y2) que se les realizaron al dueño de la empresa –entrevistado 1- como a sus colaboradores, los encargados de servicio al cliente –entrevistado 2-, administración –entrevistado 3- y ventas –entrevistado 4-, quienes contestaron en plenitud y claridad.

Pero, para efectos de sintetizar todas las preguntas de las entrevistas y sus respectivas respuestas, se engloban las respuestas con las tres interrogantes específicas –ya expuestas en el apartado de los antecedentes y contexto del problema del capítulo primero- para así entender mejor lo que se deriva de ésta investigación.

4.2.1 Elementos que identifican el análisis de recursos y capacidades del capital humano en la empresa culiacanense

El entrevistado 1 nos explica los elementos principales por el cual su empresa se caracteriza por ser única en el análisis de recursos y capacidades del capital humano como a continuación se detallan.

> Entrevistado 1: Respecto a los recursos tangibles, tenemos un apartado que es toda la infraestructura, tenemos desde los inmuebles, tenemos dos secciones, tenemos el área en la que estamos actualmente, que son las oficinas administrativas y comerciales, con su sala de capacitación, la planta baja, que es todo el almacén de producto terminado y enfrente tenemos el área de producción, que es doscientos metros cuadrados y donde está almacén de materia prima y el área de producción, contamos con cuatro máquinas dispersoras, un molino de perlas, para trabajar los pigmentos en polvo y convertirlos en tintas, trabajamos una infraestructura del tema tecnológico, tenemos conmutador, cámaras de vigilancia, la alarma, las computadoras personales y un servidor para el tema de sistemas y lo inmobiliario.

Esto explica claramente que el recurso tangible es parte de los pilares principales de toda organización, sin ello, no se puede realizar el emprendimiento y por ende, llevar a cabo las actividades, objetivos y metas que ésta se perfile y quiera llegar a concretar.

Por otro lado, el entrevistado 2 –encargado del área de servicio al cliente- nos explica su perspectiva acerca de lo tangible que posee la empresa.

> Entrevistado 2: La empresa ha crecido en infraestructura como tal y tenemos espacio y capacidad para seguir comercializando a otros lados y mercados nuevos.

De igual manera, el entrevistado 3 –encargado del área de administración- está en misma sintonía en cuanto al aspecto de lo tangible de la organización donde labora.

> Entrevistado 3: En lo tangible, en cuanto a la infraestructura de la empresa, tenemos todo lo necesario para trabajar bien, sin problemas en pocas palabras.

Para complementar, el entrevistado 4 –encargado del área de ventas- secunda al entrevistado 3 en cuanto a la organización y su capacidad.

> Entrevistado 4: En lo tangible, nosotros somos una empresa no muy grande, somos pequeños, pero en capacidad de instalaciones tenemos lo suficiente para generar, para producir bastante, otra de las cosas que nos ayuda es que somos

> distribuidores, entonces todos los productos que manejamos casi nos representa el 50 porciento de nuestros productos vendidos, eso nada más como distribución, no tocan aquí en almacén, entonces, tenemos bastante venta sin la necesidad de producción ni almacenamiento.

Es claro entonces, que se percibe en cuanto al recurso tangible que tiene la organización, desde que se inició hasta donde está en la actualidad, y es un punto que se analiza a detalle, ya que los trabajadores se encuentran conscientes de lo que ha tenido que pasar y superar la empresa –gracias a las habilidades y capacidades del dueño junto con la de los colaboradores- para llegar hasta donde se encuentran posicionados.

> Entrevistado 1: En el tema de intangibles, trabajamos con renta, trabajamos sistema administrativo, sistema de contabilidad, sistema de producción, que se utiliza para el costeo de los productos y el control de las materias primas y últimamente, en los últimos cuatros años, hemos incursionado en el tema del CRM y del Project Management, es administrador de proyectos, junto con otras nuevas aplicaciones, que estamos utilizando, son desarrollos comerciales, pero lo estamos implementando en la empresa; también tenemos la capacitación, tenemos un programa anual de capacitación, tanto en temas de seguridad industrial así como los que nos piden de nuestros proyectos para terminar las necesidades de capacitación en cuanto a las competencias que hay que desarrollar y los evaluaciones de desempeño, que también nos muestran en que cosas tenemos que proyectar la mejora en el personal, que al final de cuenta porque es intangible y toda la información que se baja, toda la información con la que se trabaja, viene siendo intangible también, aunque al final te reportan datos duros, pues es información que está digitalizada, en un software.

Otro punto importante que el entrevistado 1 nos aporta es el recurso intangible, ya que es el elemento esencial de la empresa, es donde se llevan a cabo servicios y productos únicos, difíciles de imitar (Barney, 1991, pp. 105-111), obviamente, éstos elementos de intangibles que nos explica el entrevistado, son comunes en empresas de su giro, pero de mayor tamaño, la diferencia aquí es que la organización que se está analizando es

una PyME que compite contra otras organizaciones de igual forma, al respecto, es interesante de reflexionar sobre ello.

Además, se estima que de acuerdo a las aportación del sujeto estudiado, la capacitación es la parte más importante entre los miembros de la organización, con el objetivo de especializarse en un proceso o procesos que la empresa lleva a cabo, como también les sirve para su formación profesional, es una parte muy interesante de ver, ya que muy pocas empresas realizar éste tipo de actividades para su personal.

Por otro lado, el encargado del área de servicio al cliente –entrevistado 2- nos aporta su perspectiva de lo que hay acerca de los recursos intangibles en la organización.

> Entrevistado 2: Pues en la parte de lo intangible, si, me ha tocado tener procesos de capacitación especializada a mi área de trabajo, que es atención y servicio al cliente, como también otras capacitaciones más del tipo generales, como las de primeros auxilios, en las cuales mis otros compañeros también recibieron las mismas instrucciones que yo y pues también, tenemos una marca, como el caballito de batalla de nosotros, que es el aglosivo[14], que ése es una marca que tenemos ya varios años comercializando.

A su vez, el entrevistado 3 –encargado del área de administración- nos explica (y coincidiendo con lo explicado por el entrevistado 2) su postura acerca de los recursos intangibles con los que cuenta la empresa.

> Entrevistado 3: En lo intangible, hemos tenido capacitaciones, cursos de formación, tanto internamente como externamente, tenemos aparte auditoría, que es mi área, por los procesos que se están llevando.

Además, el entrevistado 4 –encargado del área de ventas- nos expresa también, secundando lo explicado por el entrevistado 3, su perspectiva acerca de lo intangible.

[14] Aglosivo es un sellador vinílico para interiores, perfectamente resistente a la humedad y un sellado fuerte, recomendado para aplanados de cemento, muros de concreto, yeso nuevo y pintado, sirve incluso para aplicación de pintura, textura o aditivo de cemento, morteros y pisos de concreto. Se vende en tres presentaciones: Aglosivo, Aglosivo concentrado 5x1 y Sellador acrílico Premium.

> Entrevistado 4: Lo intangible que tenemos es nuestra marca que tenemos posicionada, el aglosivo, que ésa nos ubican en todas partes y por ello somos reconocidos por ése nombre y no tanto por el nombre de la empresa, que es aglos.

Por lo tanto, el último apartado donde nos expresa el entrevistado, es digno de analizar, ya que con un solo producto (aunque tengan variedad de productos a la venta), son reconocidos en el mercado, tanto por los clientes como por la competencia, el punto nodal es si la empresa ha tenido el éxito en ventas de ese producto debido al nombre que se le creó, de manera que innovó, o por la forma en que se ha llevado a cabo comercializarlo, desde campañas publicitarias o alianzas estratégicas de venta, muy interesante esta parte.

> Entrevistado 1: En el tema de las capacidades, me considero que somos una empresa con hambre, con deseo, de primero, hacer las cosas bien y segundo de crecimiento, entonces, en ése aspecto, yo creo que la capacidad principal es la actitud, después de eso, pues hay potencial de desarrollo en las que estamos, principalmente Dirección, que tiene que ver mucho con liderazgo, comunicación, empowerment, coaching, y luego, en el tema administrativo, pues las capacidades de orden, de trabajo correcto, de honestidad, de servicio al cliente, pues de atenderlo como se merece, y en el tema de producción, en las capacidades instaladas, para el tema de producción pues tenemos para fabricar unos doscientos mil litros mensuales, estamos ahorita trabajando entre setenta y ciento cuarenta mil litros mensuales, es por eso que estamos muy por debajo de la saturación de la capacidad instalada, pero eso es en cuanto a producción, habrá que ver la capacidad de almacenaje, también estamos ahí limitados en éste caso.

Uno de los aspectos que se explica en el análisis de los recursos y capacidades, en este caso, en la parte de las capacidades, son la habilidad de desempeñar una tarea o actividad que involucra patrones complejos de coordinación y cooperación entre la gente y los recursos (Grant, 1991, p. 120), el cual el dueño de la empresa –entrevistado 1- nos explica, por su parte, se denota que hay un dinamismo positivo entre los

integrantes de la organización en cuanto a ésa parte, pero, la limitante que nos enfatiza es la producción de sus productos, debido al tamaño de la infraestructura que ésta empresa presenta, por ende, el motivo de crecer en infraestructura y mejorar sus procesos como su producción.

Por otro lado, el entrevistado 2 –encargado del área de servicio al cliente- nos expone desde su perspectiva acerca de las bondades y deficiencias con las que cuenta la empresa.

> Entrevistado 2: La amenaza es que hay mucha competencia, muy fuerte, en oportunidades, obviamente podemos crecer hacia otros estados de la república, como también dentro de nuestro estado.

Claramente, desde su puesto o área de trabajo, el entrevistado 2, denota que la competencia entre empresas del mismo giro es algo que está al orden del día, ya que ocupan sobresalir de las demás, con el objetivo de ser diferente y ser la empresa líder en el ramo.

A su vez, el entrevistado 3 –encargado del área de administración- nos explica también desde su perspectiva, sobre lo que hay de fortalezas y debilidades en cuanto a la empresa donde labora.

> Entrevistado 3: Alguna fortaleza, por ejemplo, que tenemos clientes, tanto de crédito y de contado, que pagan en una de ésas formas vaya, que en parte de ésa fortaleza, alguno de los productos que distribuimos son de contado, entonces eso nos ayuda para avanzar más en la cuestión de proveedores; En debilidades, yo me doy cuenta en la cuestión de la venta, por ejemplo, que tenemos la competencia, pero, una competencia que baja mucho los precios, entonces es una debilidad que se tiene, de estar cambiando precios en un determinado momento.

Para complementar, el entrevistado 4 –encargado del área de ventas- nos expone su punto de vista también.

> Entrevistado 4: Las fortalezas, es que somos una fábrica, somos del estado de Sinaloa como también empresa socialmente responsable y esto aquí se respeta mucho, simplemente abriéndote las puertas al mercado que quiere desarrollar o se está desarrollando; debilidades, pues no somos la única empresa del giro, hay bastante competencia, tenemos competencia tanto de nuestro tamaño como más grandes; como oportunidades, tenemos los productos que manejamos, son únicos, no tenemos competencia, en los que yo manejo; como amenazas, la misma competencia de otras empresas.

Nuevamente, la competencia entre las otras empresas del mismo giro son el punto de partida, en la cual, la empresa tiene que estar a la expectativa de poder mejorar día con día y ser la referente en el mercado.

Por último, el entrevistado 1 –dueño de la empresa- nos aporta un poco más acerca de lo que están llevando para mejorar sus capacidades como organización.

> Entrevistado 1: Cabe destacar que tenemos indicadores, que son los que nos van marcando la pauta, entonces tenemos unas metas que se estructuran en colaboración de Dirección y Jefe de área, cada vez al año tenemos una revisión, por la Dirección, medimos los alcances obtenidos, en el área de clima laboral, que tiene que ver con la satisfacción del personal y de ahí partimos en sus competencias, su desempeño, medimos los temas de las discrepancias, que tiene mucho que ver el nivel de la satisfacción del cliente, partimos del balance scorecard, los indicadores que hubo en los respectivos de finanzas, de factor humano, de operaciones y de clientes y todo eso nos lleva, se traduce en planes de mejora, entonces, en esos planes de mejora, pues ya enfocamos pues los nuevos retos que hay que fortalecer, que hay que meterle más ganas y que hay que aplaudir también.

Ésta parte es interesante, ya que, como se explicó que toda capacidad conlleva complejos patrones de coordinación y cooperación entre la gente y los recursos de la empresa, es por ello, que en base a los indicadores con los que cuentan, la empresa busca las fortalezas y las debilidades que se susciten y así mejorar día con día en sus

procesos y poder llegar a los objetivos y metas establecidas, cabe destacar que muy pocas organizaciones de éste tamaño se introducen a realizar éste tipo de análisis interno, es por ello que el caso de ésta organización presenta peculiaridades muy significativas.

De acuerdo a la información obtenida, mediante sesiones de observación, análisis fotográfico, documentos internos, entrevistas a los sujetos de estudio, se considera que con los resultados que se presentan en este apartado referentes a fundamentar los componentes del análisis de recursos y capacidades del capital humano en la empresa culiacanense, queda resuelto el objetivo y la interrogante número uno que orienta los esfuerzos de estos trabajos.

4.2.2 Estrategias que se han implementado para la mejora de la toma de decisiones en la empresa culiacanense

Las estrategias que explica el dueño de la empresa –entrevistado 1- a estudiar son importantes de analizar, ya que nos expone todo el proceso que lleva a cabo para ser al final diferenciada de las demás empresas del mismo giro.

> Entrevistado 1: Principalmente, la atención al cliente con un enfoque de resolverle su necesidad en tiempo y forma, aquí a muchos clientes se les hacen trajes a su medida, entonces es una de las capacidades o ventajas que nos diferencian de la competencia; trabajamos con muchos giros, sin embargo, a cada uno, pues lo atendemos desde una manera muy específica, con algunos sólo le ofrecemos un producto, a otros les ofrecemos otra gama de productos; el precio es interesante, más no es una de las ventajas competitivas que tenemos como tal, no somos los más baratos del mercado, no nos interesa serlos, porque estamos conscientes que el servicio impacta mucho y no es el peso por el peso y bueno, al final de cuentas, la actitud y el trabajo en equipo, y otra que nos diferencia, es la cultura y la introducción al tema de la transformación digital, ése nos ha costado trabajo, ha sido muy lento, pero hemos visto los beneficios, como nos ha impactado en la competitividad, en la productividad, en la eficiencia, pero más que todo, en la mejora de la comunicación interna, y eso se mejora, impactas completamente en todos los indicadores de la empresa, empezando

por clima laboral, la comunicación dentro de la empresa se mejora, te facilita lógicamente los procedimientos en especifico y redundan con el cliente en la satisfacción.

Claramente, la estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados a la vez, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva (Hitt, Duane y Hoskisson, 2008, p. 4). La explicación que nos aporta el dueño de la empresa –entrevistado 1- sobre la atención al cliente de diferentes giros, el precio de sus productos, la actitud y el trabajo en equipo de los empleados dentro y fuera la empresa y sobretodo, en la cultura y en la transformación digital como diferenciadoras para crear la ventaja competitiva, son estrategias comunes en las empresas contemporáneas, cabe destacar que dichos factores se presentan en ciertos modelos de estrategia presentados en capítulo dos.

Además, el encargado del área de servicio al cliente –entrevistado 2- aporta otros puntos acerca de las estrategias, a partir de dicha área a su cargo.

> Entrevistado 2: Como ventajas, puedo comentar, que un precio de los productos mejor que de la competencia, un servicio al cliente en donde lo atendemos de manera específica, en cuanto a las exigencias que nos piden de cierto producto, por otro lado, la capacitación, ya que cierto tiempo nos metemos en éstos procesos para mejorar.

A su vez, el entrevistado 3 –encargado del área de administración- nos expone también otra arista sobre el tema.

> Entrevistado 3: Pues que somos una fábrica, entonces al cliente le podemos dar mayor agilidad y rapidez en cuestión del producto que le ofrecemos o que andan buscando.

Además, el entrevistado 4 –encargado del área de ventas- nos explica desde su perspectiva.

> Entrevistado 4: Se ha desarrollado productividad, experiencia en ventas y el producto incluso, se ha ido mejorando, otro aspecto, la atención al cliente, es una

> de las cosas que tenemos bien claras, es que todos los clientes que tengamos aquí, entren como entren, que salgan satisfechos con su compra.

Por ende, dichas posturas, aunque diferentes, explican las acciones estratégicas en las cuales, se han estado enfatizando para poder ser una empresa referente en el rubro y poderse diferenciar de las demás.

> Entrevistado 1: Lo podemos demostrar con los datos, desde cuando se empezaron a utilizar las aplicaciones, en el caso del software de las aplicaciones de tecnologías de información y pues también los registros, si tú buscas temas de encuestas de satisfacción de cliente, encuestas de clima laboral, documentos de indicadores, pues hay papelería que tenemos guardada y hasta cierta fecha y a partir de ahí se guarda en la nube.

Hay que tener en cuenta que el dueño de la empresa –entrevistado 1- enfatiza ésta acción estratégica, que para ellos es de vital importancia para la organización y que sin ello, no hubiesen sido posibles los cambios y la consecución de las demás actividades y acciones que día a día realiza dicha empresa. Se puede vincular éste factor a los modelos de estrategia de Porter, de Bueno y Morcillo, donde sus esquemas incluyen la parte de las tecnologías como elementos para la consecución de estrategias (Pulido, 2010, pp. 26 y 42).

Por otro lado, el encargado del área de servicio al cliente -entrevistado 2- nos explica su postura.

> Entrevistado 2: Si, se ha llegado, en el aspecto de que en los objetivos que manejamos, a unos si hemos llegado a otros que no, por ejemplo, tenemos la venta, que manejamos un presupuesto mensual que a veces nos quedamos en el 100 porciento, en el 90 porciento, luego hay las encuestas de servicio al cliente, mejor dicho, de satisfacción al cliente, que a veces si nos quedamos ahí cortos.

Es claro que coincide con lo ya expuesto por el dueño de la empresa -entrevistado 1- párrafos atrás, por ello, se han cumplido metas y objetivos, pero en otras no, donde necesitan mejorar y por lo tanto alcanzar como ya lo comentó.

En su caso, también el encargado del área de administración –entrevistado 3- nos explica su punto de vista acerca de las estrategias de manera muy breve.

> Entrevistado 3: Si, algunos tienen que ver con objetivos, tanto de la empresa como de mi área a mi cargo, en algunos casos si se alcanzan y en otros no, pero siempre mejorando por superar todos.

Por otro lado, el encargado del área de ventas –entrevistado 4- expresa su comentario acerca de estrategias implementadas.

> Entrevistado 4: Desde mi área, si, tenemos dos aspectos, primero, pues como comenté manejamos pigmentos, porque tenemos dos metas, últimamente, lo decidimos así, porque años pasados, hemos estado teniendo proyectos de gobierno del estado y otros clientes potencialmente fuertes, que tienen obras muy grandes, entonces, esto ha generado mucha venta, pero no la podíamos medir, entonces para éste año, quedamos mejor, por lo tanto, sacando los proyectos importantes y los eventuales incluso, si se está llegando a cumplir las metas mes con mes.

De nueva cuenta, coincide con lo ya expuesto por los encargados de las áreas de servicio al cliente y administración respectivamente –entrevistados 2 y 3- donde se reitera el cumplimiento de unos objetivos, pero en otras todavía no se ha llegado, abogando por mejorar y llegar a cumplirlo.

> Entrevistado 1: En el tema de las competencias laborales, pues los sostenemos con los planes de capacitación, los registros de capacitación que hay, las evidencias, los cursos que se han asistido por parte de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, del CREZCA[15] y hubo ciertos cursos que se han tomado aparte

[15] Iniciativa del Gobierno de la República en el impulso de la economía mexicana, entrando en una fase de incorporación formal ante el SAT (Servicio de Administración Tributaria).

> y están las evidencias, también se puede mostrar por medio de los indicadores de la empresa, si tu, a través del tiempo, desde el 2012, que se empezaron a llevar a cabo todo el tema del *balance scorecard*, se puede ver la evolución en temas pues del nivel de facturación, el nivel de satisfacción al cliente y la infraestructura también, que es que lo marca y todo va de la mano y no hemos crecido de la noche a la mañana, sino que ha sido un crecimiento gradual, lento pero gradual, pero es poco a poco.

Otro aspecto a destacar es que las empresas para poder desarrollarse en la parte de las competencias laborales, las técnicas y habilidades que debe tener un trabajador deben mejoradas o en su caso contrario, dotarlo de elementos en los cuales crezca profesionalmente. Ésta acción estratégica se asemeja con los modelos de Capital Intelectual, Modelo de Bueno y Morcillo y el Modelo de Competencias Centrales (Pulido, 2010, pp. 26, 28 y 38).

Además, el encargado del área de servicio al cliente –entrevistado 2- explica desde su punto de vista el aspecto de lo antes mencionado en párrafos anteriores, con el aspecto de las competencias laborales.

> Entrevistado 2: Desde mi puesto, puedo decir que si, ya que estamos tratando de llegar a cada cliente, en saber cómo se les hizo el producto que le vendimos, que si ocupará más en un determinado momento, eso hace que los clientes nos prefieran la próxima vez que compren de nuestros productos.

En concordancia de lo explicado por el entrevistado 2, el encargado del área de administración –entrevistado 3- aporta también su postura.

> Entrevistado 3: Si, son sostenibles, pues si, por ejemplo, si un cliente necesita igualar de color que quiere, se le prepara y se le iguala, otro ejemplo, si un cliente te pide tanta cantidad de producto, no lo hacemos esperar, sino que en prontitud se realiza el pedido y su correspondiente entrega.

Para complementar lo explicado por los entrevistados 2 y 3, el encargado del área de ventas –entrevistado 4-, nos explica su punto de vista.

> Entrevistado 4: Las hemos estado trabajando, a largo plazo, pero en ello, hay mejoramientos, es algo que nunca acaba, simplemente es una mejora, es ser constante y cada vez mejor.

Es claro que todas las partes involucradas, tienen en mente el poder ser competentes en su máxima expresión, a través de los cursos y capacitaciones ya descritas por el dueño de la empresa, como también la forma en que llevan a cabo dichos encargados de las diferentes áreas las actividades respectivas, con el afán de valorar en que se está mejorando y que se necesita mejorar.

> Entrevistado 1: En el tema de la competencia, se complica un poquito, que habría que hacer más labor de benchmarking para identificarlas, pero en la misma empresa se nota esa diferencia porque el personal es más autónomo, más consciente, una madurez, que se nota desde los temas de autonomía en sus actividades, en sus procedimientos, como también en la toma de decisiones de su mismo departamento, entonces la gente con la camiseta más puesta, pues con intereses en mejorar, entonces a pesar de que hay personal de todos los niveles de escolaridad, por así decirlo, porque tenemos personal que tiene la secundaria terminada hasta personal con licenciatura y que están estudiando la licenciatura actualmente, entonces se ve directamente la actitud. Por lo tanto, se puede ver en los estados financieros, esos indicadores, y bueno, pues los mismos clientes te recomiendan, entonces eso también genera mayor cartera de clientes.

Queda claro que el elemento del capital humano es vital para el aspecto de la competencia de la empresa frente a otras, pero es notorio que necesita observar otros elementos positivos que las demás empresas competidoras de su giro tienen, para así copiarlas e implementarlas dentro de la misma, obviamente hay otros elementos que el dueño de la empresa –Entrevistado 1- tiene ya contemplados para que las metas o los objetivos que la organización tiene perfilada se cumplan. Se puede vincular el modelo de Ohmae para éste punto expuesto por el encargado de la organización (Pulido, 2010, p. 43).

En su caso, el encargado del área de servicio al cliente –entrevistado 2- explica también su postura acerca de cómo su rol ha impactado en la generación de rentas superiores en la empresa a partir de dichas competencias ya mencionadas.

> Entrevistado 2: Si, creo que sí generado rentas superiores para la empresa, se ha notado en la realización de pedir más producto por parte de los clientes que se han atendido.

A su vez, el encargado del área de administración secunda a las opiniones del entrevistado 2.

> Entrevistado 3: Si, porque es una ventaja y competimos porque hay otras empresas no son fábrica como nosotros como también la competencia tardan relativamente más en entregar el material a la planta o sus distribuidoras.

Por otro lado, el encargado del área de ventas, complementa lo siguiente:

> Entrevistado 4: Claro que sí, porque nosotros tenemos una distribución y la competencia, por lo tanto, otras empresas del mismo giro, no la tienen, entonces, en ingresos, si tenemos, porqué nos tocan proyectos grandes y que también nosotros vendemos los productos, sin necesidad de producirlos como almacenarlos, va directo prácticamente.

Por ende, es vital comprender que sin el análisis de una estrategia o estrategias pertinentes para la consecución de los objetivos y metas de la empresa, como también, la capacitación –elemental para las especificaciones de cada proceso- al capital humano de la empresa, no es posible el cumplimiento total de las exigencias tanto de la empresa como del mercado en el cual dicha organización está interactuando.

Una vez más, conforme a la información obtenida, por medio de las sesiones de observación, análisis fotográfico, documentos internos, entrevistas a los sujetos de estudio, se considera que con los resultados que se presentan en este apartado referentes en analizar las estrategias que se han implementado para la mejora de toma de decisiones en la empresa culiacanense, queda resuelto el objetivo y la interrogante número dos que orienta los esfuerzos de estos trabajos.

4.2.3 Prácticas y herramientas de toma de decisiones que sustentan la utilización del análisis de recursos y capacidades del capital humano como estrategia de mejora

Las formas de hacer y utilizar la toma de decisiones para el análisis del capital humano como estrategia de mejora son una parte elemental de la empresa a analizar, ya que se especifica paso a paso en todas las áreas de la organización involucradas que a continuación se explicará.

> Entrevistado 1: Bueno, hay un comité de calidad, dentro de un proceso de gestión de calidad, son las personas que resuelven las problemáticas, las discrepancias o las no conformidades; donde hay riesgos, hay reunión del comité de calidad y quizás no debería llamarle comité de calidad, para los temas de las decisiones, pero así se hace, hay decisiones que se hacen consensuadas, entonces entra el departamento de administración, de producción y comercial, son los elementales, los básicos y hay temas que se analizan y se toma una decisión, hay otros en el que se pide a los encargados de área que tomen la responsabilidad y den un indicador, se evalúa y si el indicador es aceptable pues yo lo considero como tal y si no, lo discutimos y se replantea y al final de cuentas pues la decisión final la tengo yo, pero no a un nivel dictatorial, que sea grupal en pocas palabras.

Claramente se puede demostrar, con lo explicado por el dueño de la empresa –entrevistado 1-, el tipo de decisión que se realiza en éste aspecto específico que se lleva a cabo es el del tipo de decisión grupal –explicada en el apartado de la toma de decisiones grupal del capítulo dos- radica en la interacción social del proceso, la cual hace más difícil su dinámica, no obstante, unas ventajas de este proceso en grupo radica en que se pueden establecer objetivos, identifican alternativas, las evalúan, las seleccionan y las implementan (Hitt, Black y Porter, 2006, p. 317).

Por otro lado, de lo explicado por parte del entrevistado 1, se tiene otra perspectiva, que es la del entrevistado 2 (encargado del área de servicio al cliente), en el cual nos explica cómo es su postura de la toma de decisiones en cuanto a su puesto, que es el de servicio al cliente:

> Entrevistado 2: Nosotros manejamos que cada quien es responsable en su puesto, nada más que si solicitamos autorización del Director General, para que dé el visto bueno, de que si está bien o no, él prácticamente toma la decisión final.

En pocas palabras, se tiene en cuenta la participación activa del colaborador, pero el que decide de tales acciones finales realizadas por el encargado de área, es el dueño de la empresa, por lo tanto coinciden en dichos puntos.

Cabe destacar también que el entrevistado 3 -encargado del área de administración- nos explica un ejemplo más a detalle de cómo es la práctica y la herramienta de dicha toma de decisiones en su área:

> Entrevistado 3: En éste caso, en mi puesto, en el caso de pedir cierto material, ocupo pagarlo lógicamente, si me tardo más obviamente, tarda más en llegarnos y poder realizar el producto que se necesita, pero aquí tengo la responsabilidad de hacer dicha acción, ya que el material que se compra fue acordado para hacerlo yo; Ya en otras situaciones, ya influye en totalidad la toma de decisiones el Director General, por ejemplo, cierto proveedor nuevo que nos llega, se acercan conmigo a contactarme, pero a la vez está enterado el Director General, ya que él da la última palabra sobre si se trabajará con ellos o no.

También, el entrevistado 4 –encargado del área de ventas- nos ejemplifica de la siguiente manera:

> Entrevistado 4: Aquí el que toma las decisiones de todo tipo es el director general, de ahí, pues ya sigo yo en mi área, por ejemplo, si es en el momento, yo lo realizo, yo soy responsable de mi decisión en dicha área, la de ventas, toda decisión que haya hecho siempre ha sido en mejoramiento de la empresa, pero también, cuando uno hace la decisión, sabes cuándo es correcta o no, luego se comenta con el Director General para que esté enterado.

Aunque sean casos particulares, los entrevistados también coinciden en que el dueño de la empresa es el que decide en las situaciones más elementales de la empresa, pero también le da ésa autonomía de poder realizar sus labores sin problemas.

> Entrevistado 1: Con cada departamento se hace diferente, en el tema administrativo, pues ahí no hay mucho que ahondar, hay que ver si se cumplieron las políticas, si hubo alguna desviación, que tiene que hacerse algún cambio al procedimiento, o si no pues tiene que haber una consecuencia, llámese algún pago adicional o alguna multa, ahí quedaría.

Aquí se relaciona las posturas de los entrevistados 2 y 3 y el tipo de toma de decisión, que es la del tipo programada o comúnmente llamado de rutina, en el cual, se asocian con el sistema clásico y mecánico de administración, son programadas en la medida de que sean repetitivas y rutinarias y se tengan definidos para manejarlas (Ivancevich, Skinner, & Lorenzi, 1997, p. 160).

Por otro lado, se puede ver claramente que lo que nos comenta el entrevistado 1 -dueño de la empresa- acerca de un caso específico en la toma de decisiones:

> Entrevistado 1: En el tema comercial, las decisiones se toman de manera que se busca una asesoría, es una de las áreas donde más tenemos debilidad, entonces ahí buscamos asesoría externa, consultoría, se evalúa la decisión, la consulta vaya, se toma una decisión.

Aquí se presenta una situación interesante, tiene un tipo de toma de decisión paramétrico, donde operan en el entorno y el comportamiento de los otros actores involucrados en el proceso pueden considerarse un dato (Curzio, 1998, p. 27); en otras palabras, su comportamiento efectivo es previsible. Por otro lado, presenta también similitud con el modelo de toma de decisión de incrementalismo lógico, donde el gerente o directivo de una empresa elige los cursos de acción alternativos que son sólo ligeramente, de manera incremental, diferentes de aquellas utilizadas en el pasado, disminuyendo así sus oportunidades de cometer un error (Ramírez, 2008, p. 18).

Aparte de lo que nos explica el entrevistado 1 -dueño de la empresa-, el entrevistado 2 -encargado del área de servicio al cliente- nos explica a detalle el proceso de toma de decisión en el caso específico de una de las actividades que éste tiene a su cargo:

> Entrevistado 2: Si, lo he visto, por ejemplo, parte de mis actividades en el puesto que tengo es llevar a cabo el diseño de etiquetas, yo solicito al diseñador el cambio de una etiqueta en su detallado, luego le mando el cambio realizado al Director General, para su revisión, para que la autorice o se vuelva a cambiar en caso de que no haya sido aceptada.

Aquí se reafirma una vez más que el tipo de toma de decisión paramétrico y el modelo de incrementalismo lógico son unas formas prácticas cotidianas de toma de decisiones para ése tipo de caso donde el encargado de servicio al cliente ha experimentado en anteriores ocasiones.

Otro caso, pero en el entrevistado 3 -el encargado del área de administración- nos explica lo siguiente:

> Entrevistado 3: Como ejemplo, hay un proceso y que también es una política en la empresa, que si vamos hacer una compra mayor, determinada por nosotros, tiene que ser analizado por el Director General, ya que él es decide al final si se hace dicha compra y por lo tanto, realizar por mi parte, el contacto y hacer la compra correspondiente.

Por otra parte, el entrevistado 4 –encargado del área de ventas- expresa su punto de vista:

> Entrevistado 4: Un ejemplo, tenemos un proyecto de 10 toneladas de pigmentos, para alguna empresa tal, claramente, el cliente te va a decir que necesita un descuento especial, debido a que son muchos, es una sola compra y en efectivo, como es una gran cantidad lo que piden, por lo tanto es una gran cantidad de dinero por pagar, yo no le puedo decir que le hago el descuento, ya no está en mi, lo que hago es mandar cotización, pedirle al cliente una solicitud formal de descuento, respondiéndole al cliente, ya habiéndole pasado el caso al director

general y que él haya hecho los cálculos, saca una corrida, decide el precio y me lo pasa a mí, para hacérsela llegar de nueva cuenta al mismo cliente.

Nuevamente, se reafirma el modelo de toma de decisión de incrementalismo lógico, pero a su vez, se presenta una vez más el tipo de toma de decisión programada o de rutina para el caso de ésta actividad en el encargado de dicha área.

Entrevistado 1: Y en el tema de producción, ése es en el que menos apertura hay, porque ahí sí, con el control de calidad es muy riguroso, no hay flexibilidad, se tiene que hacer al pié de la letra como se indica, ahí no puede haber consenso.

Otra vez, se toma en práctica la toma de decisión del tipo programada, debido a que el proceso de producción de la empresa es muy riguroso con sus procedimientos de elaboración, no hay excepciones en cuanto a la terminación del bien y/o servicio que se llevará a cabo luego.

Entrevistado 1: Cuando se llevan a cabo los planes de mejora, se piden la intervención del personal, ahí se les toma en cuenta, pero la decisión ya final, ya la consideramos comité de calidad y al final un servidor.

Una vez más, se utiliza el tipo de decisión grupal en ésta acción de la empresa, debido a que dichos planes de mejora no se hacen mediante un área en específico, sino que con la participación y consulta de los demás colaboradores y sus respectivas áreas, se llega a una decisión que haga la consecución de los objetivos y metas de la organización.

Para el caso del entrevistado 2 -encargado del área de servicio al cliente- nos explica lo siguiente en cuanto a las acciones que emprende en la toma de decisiones.

Entrevistado 2: La única cosa, es que no esté presente el Director General, si nos urge algo, ya que sin su presencia, no hay una decisión final acerca de una situación que se tenga en la empresa como también en el área que me corresponde.

El entrevistado 3 -encargado del área de administración- coincide también, en parte, con el entrevistado 2.

> Entrevistado 3: A veces, por ejemplo, las firmas, si no está el Director General para firmar un documento o dar el visto bueno a un pendiente de mi área, se detiene todo, pero ya de ahí en adelante, todos los procesos bien señalados, hay que mejorar pero cada quien sabe que tiene que hacer en su área.

De misma forma, el entrevistado 4 –encargado del área de ventas- expresa su punto de vista al igual que sus otros compañeros.

> Entrevistado 4: Tengo un margen, un límite en mi toma de de decisiones en pocas palabras, entonces lo que está afuera de mi límite de decisión pasa a ser decisión del director general, entonces, ¿qué es lo que hace tardado una decisión?, enfocándome en mi área, es el tiempo y disposición del director general en decidir, debido a que los clientes están de forma apresurada saber que sucede ante tal situación de compra de nuestro producto, no es porque no quiera, si no que no tiene el tiempo suficientemente rápido como se requiere, tiene que ir analizarlo con detenimiento sin trastocar lo demás.

Claramente los encargados de cada área tienen sus roles bien definidos como también las actividades que les corresponden, pero hay la limitante dentro dichas actividades, que es el dueño de la empresa -entrevistado 1- que sin él, no se pueden realizar.

De nueva cuenta, de acuerdo a la información obtenida, mediante sesiones de observación, análisis fotográfico, documentos internos, entrevistas a los sujetos de estudio, se considera que con los resultados que se presentan en este apartado referentes a examinar las prácticas y herramientas de toma de decisiones que sustentan la utilización del análisis de recursos y capacidades del capital humano como estrategia de mejora en la empresa culiacanense, queda resuelto el objetivo y la interrogante número tres que orienta los esfuerzos de estos trabajos.

Conclusión

El objetivo de éste capítulo consistió en presentar los resultados del análisis de los datos obtenidos y responder a la pregunta central como las preguntas específicas también, que se estuvo llevando a cabo en ésta investigación.

Cabe destacar que consistió de dos apartados, primeramente, el análisis a fondo de la empresa (Donde se hizo una descripción minuciosa sobre la organización estudiada, aunque cabe resaltar y recordar, que en el anterior capítulo, se hizo una referencia, pero de un modo más sintetizado y breve) y por último, se realizó el debido análisis de los resultados, expresados por el dueño de la empresa como sus colaboradores.

Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones

Introducción

El capítulo consistirá en plasmar la descripción de las conclusiones a las que se llegaron a partir de los resultados obtenidos del anterior capítulo, como también de su interpretación.

Cabe señalar además, que se expondrán las aportaciones relevantes que surjan de sus discusiones, respaldando la posible solución del problema abordado o que refuercen los supuestos originalmente planteados.

Y por consecuencia, se darán recomendaciones, del propio autor de ésta investigación, para el objetivo de investigaciones posteriores.

5.1 Descripción de los resultados

En éste apartado se expondrán las conclusiones que se obtuvieron por medio de los resultados de las entrevistas al dueño de la empresa y a sus colaboradores, cabe destacar que dichos resultados, consecuentemente tiene un análisis interpretativo del autor de la presente investigación.

De inicio, es claro que se percibe que lo tangible que tiene la organización, desde que se inició hasta donde está en la actualidad y es un punto que se analiza a detalle, ya que los trabajadores están conscientes de lo que ha tenido que pasar y superar la empresa, esto, gracias a las habilidades y capacidades del dueño junto con la de los

colaboradores, para llegar hasta donde están, en pocas palabras, están en misma sintonía en cuanto a este aspecto ya referenciado.

Por otro lado está el recurso intangible, ya que es el elemento esencial de la empresa, es donde se llevan a cabo los productos y servicios únicos y difíciles de imitar, obviamente, éstos elementos de intangibles que nos explican los entrevistados, son comunes en las empresas de éste mismo giro, pero de mayor tamaño, la diferencia aquí es que la organización que se analizó es una PyME y hace competencia contra otras de mayor tamaño, por ello es interesante éste resultado.

La capacitación es la parte más importante entre los miembros de la organización, con el objetivo de especializarse en un proceso o serie de procesos que la empresa lleva a cabo, como también sirve para la formación profesional, es un beneficio óptimo tanto para el dueño como para los propios colaboradores implicados en dichas capacitaciones, es por ello que es una parte muy interesante de ver para su análisis, ya que muy pocas organizaciones realizan éste tipo de acciones para la mejora continua de su capital humano.

Es por ello que uno de los aspectos que se explica en el análisis de que las capacidades son meramente la habilidad de desempeñar una tarea o actividad que involucra patrones complejos de coordinación y cooperación entre la gente y los recursos, donde el dueño de la empresa nos expone que hay dinamismo positivo entre los integrantes de la organización en cuanto a ésta parte, pero, la limitante que nos enfatiza es la producción de sus productos, debido al tamaño de la infraestructura que la organización vive en éstos momentos, y por ende, el motivo de crecer en infraestructura y mejorar sus procesos y su producción.

Por otro lado, desde el puesto o área de trabajo que se analizaron, se denota que la competencia entre empresas del mismo giro es lo que está en boga, ya que ocupan sobresalir respecto las demás, con el objetivo de ser diferente y ser la empresa líder en el ramo, y es por eso que la organización tiene que estar a la expectativa de poder mejorar y ser más rápidas en cuanto a estar en el momento y lugar idóneos para ellos.

Una parte interesante de éste análisis de las capacidades es que la empresa, en base a los indicadores que ellos tienen, busca sus fortalezas y debilidades que se susciten y así mejorar día con día en sus procesos y poder llegar a la meta a alcanzar, cabe destacar que pocas organizaciones de éste tamaño se preocupan o interesan en realizar éste tipo de análisis interno, por ello, es un peculiaridad éste caso estudio.

En el tema de las estrategias, explicadas desde el punto de vista del dueño de la empresa como de los colaboradores de la misma son importantes de analizar, debido a que la atención al cliente, el precio, la actitud y el trabajo en equipo de los empleados, dentro y fuera de la organización, como también la cultura y la transformación digital se ven como las diferenciadoras para crear la ventaja competitiva en la empresa, son estrategias comunes en las empresas contemporáneas, que, cabe destacar, que dichos factores se presentan en ciertos modelos de estrategia ya presentados en capítulos atrás.

Es por ello que las posturas de los implicados, aunque diferentes, explican que las acciones estratégicas, en las cuales, se han estado enfatizando para poder encauzarlas al final en un propio fin de beneficios y desarrollo para la empresa, para ser un referente en el rubro y poderse diferenciar de las demás.

Pero sobretodo, lo explicado anteriormente de las aplicaciones de tecnologías de la información, es de vital importancia para la empresa, ya que sin eso no hubiesen sido posibles los cambios y la consecución de las demás actividades y acciones que día a día realiza la empresa, se vinculan éstos factores ya mencionados a los modelos de estrategia de Porter, al modelo de Bueno y morcillo, donde sus esquemas incluyen la parta de las tecnologías como elementos para la consecución de estrategias.

De los puntos expuestos sobre las estrategias implementadas, se han cumplido en su mayoría las metas y objetivos, pero dejando un margen pequeño de incumplimiento de las mismas y por ende, la organización expresa que necesita mejorar y alcanzar las metas fijadas.

Otro aspecto a explicar es que las empresas, para poder desarrollarse en la parte de las competencias laborales, las técnicas y habilidades que debe tener un trabajador

deben ser mejoradas, caso contrario, dotarlo de elementos en los cuales crezca profesionalmente, por ello, dicha acción, en la empresa investigada, se vincula con los modelos de Capital Intelectual, Bueno y Morcillo y el de Competencias Centrales.

Y es claro que todas las partes involucradas tienen claro el poder ser competentes en el puesto o área que ostenten, debido a los cursos y capacitaciones ya mencionados en el apartado de análisis de resultados del capítulo cuatro, con el afán de valorar en que se está mejorando y en qué se necesita mejorar.

Además, queda claro que el elemento del capital humano es vital para el aspecto de la competencia de la empresa frente a otras, pero es notorio que necesita observar otros elementos positivos que las demás empresas competidoras de su giro tienen, para así implementarlas, pero no por ello significa que no lo han hecho, como ya se especificó en la parte de las estrategias implementadas, el dueño de la empresa junto con los colaboradores ya perfilaron dichas metas y objetivos y se han cumplido, dicho esto, se puede vincular con el modelo de Ohmae.

Por ende, es necesario comprender que sin el análisis de una estrategia o estrategias pertinentes para la realización y cumplimiento de los objetivos y metas de la organización para su capital humano, no es posible el cumplimiento total de las exigencias tanta de la empresa como del mercado en cual ésta empresa está inmersa.

En el tema de la toma de decisiones, pues se hace de forma grupal, donde radica la interacción social de dicho proceso, la cual hace más difícil su dinámica, pero, crea ventajas como la de establecer objetivos generales, identificar alternativas, evaluación de dichas alternativas, selección de la mejor opción y su implementación al final.

Otro aspecto, es que se cuenta con la participación activa del colaborador, pero el que decide al final tales acciones de la empresa es el dueño de la organización, en el cual, los colaboradores coinciden en comentarios al haber sido entrevistados sobre el proceso de toma de decisiones en la empresa.

También se descubre que el tipo de toma de decisión en la empresa, en su generalidad, es la programada o mejor conocida como la de rutina, en el cual se asocian con el sistema clásico y mecánico de la administración.

Hay un aspecto interesante en el tema comercial de la empresa, se usa una toma de decisión paramétrica, debido a que dicho caso específico opera en el entorno y el comportamiento de otros actores involucrados en el proceso donde pueden considerarse un dato, como ejemplo, un asesor financiero, es por ello que ésta toma de decisión específica, el comportamiento efectivo es previsible, pero no sólo queda ahí esto, se presenta también un modelo de toma de decisión de incrementalismo lógico, debido a que el directivo elige cursos de acción alternativos que son sólo ligeramente, de manera incremental, diferentes de aquellas utilizadas en el pasado, disminuyendo así errores en el momento o momento posterior de una acción emprendida.

Es por ello que, de manera reiterada, claramente los encargados de cada área tienen sus roles bien definidos como también sus actividades respectivas, pero, la limitante, al final de cuentas, es que dichas actividades o casos concretos, el dueño de la empresa es el que decide todas las acciones del devenir de la empresa, y sin él, no pueden ser concretadas.

5.2 Aportaciones relevantes

De la discusión ya expuesta en el anterior apartado, se da paso a las aportaciones más relevantes de presente investigación, con el objetivo de reforzar los supuestos planteados en el trabajo.

A manera de lista se presentan las dichas aportaciones:

1. Percepción de lo tangible en la organización por parte de los colaboradores, debido a la proceso de creación, crecimiento y consolidación de la empresa y esto, gracias a las habilidades del dueño de la empresa junto con los dichos colaboradores.
2. El recurso intangible, como elemento esencial de la organización, debido a sus productos y/o servicios únicos que comercializan y manejan de manera eficiente y eficaz.

3. La capacitación, parte importante entre los colaboradores de la empresa, con el objetivo de especializarse en un proceso o serie de procesos que la empresa lleve a cabo.
4. Generación de un dinamismo positivo entre los integrantes de la organización en cuanto a la habilidad de desempeñar una tarea o actividad que involucra patrones complejos de coordinación y cooperación entre la gente y los recursos.
5. Concientización plena acerca de la competencia fuerte de otras empresas del giro, debido a la consecución de ser la empresa diferenciadora dentro del ramo comercial que están inmersos debido a los indicadores, que buscan sus fortalezas y debilidades que le estén suscitando y por ende, mejorar en sus procesos.
6. Atención al cliente, precio, actitud, trabajo en equipo dentro y fuera de la organización, cultura organizacional y transformación digital –éste último punto es la de vital importancia, ya que sin ello, no hubiese sido viable los cambios y la consecución de los objetivos y metas de la empresa- son las generadoras de diferenciación para crear la ventaja competitiva en la empresa.
7. Posturas de los implicados, aunque diferentes desde cada área, aportan una unificación de esfuerzos para el beneficio, desarrollo y crecimiento de la empresa en donde laboran, que dichas propuestas de mejora son beneficiosas para la misma, ya que se pueden incluir en un documento o documentos específicos donde se expliquen las dinámicas para su funcionamiento dinámico y eficaz.
8. Cumplimiento de la mayoría de las metas y objetivos, tanto de las áreas investigadas como en la generalidad de la empresa, pero con pocos márgenes de incumplimiento debido a la constante de una mejora continua en la organización pero la cual es necesario un replanteamiento de reducir éstos márgenes de no cumplimiento en los procesos que ésta tenga.
9. Evidencia de la aplicación e implementación de los modelos de Capital Intelectual, de Bueno y Morcillo y de Competencias Centrales, debido a la parte de las mejoras de las competencias laborales, técnicas y habilidades que debe de tener el trabajador en la organización (cursos y capacitaciones), en el cual, si se registra que hay aplicación de dichos procesos formacionales, pero no

especifican tiempos, pero volviendo a la línea central de éste punto, en caso contrario de no tener las características ya antes menciondas, dotarlo entonces de herramientas necesarias para su apalancamiento frente a los demás colaboradores.

10. Evidencia de aplicación e implementación del modelo de Ohmae, por el aspecto de que el capital humano es vital para el aspecto de la competencia de la empresa frente a otras de su giro, pero es necesario que observe las cualidades y bondades de las empresas competencia para así implementar dicho modelo.
11. Se realiza una toma de decisiones grupal, la cual, en parte hace difícil su dinámica, pero, si crea las ventajas necesarias de establecer objetivos, identificación de alternativas, evaluación de las mencionadas alternativas, su selección idónea e implementación al final.
12. Se cuenta con la participación activa del colaborador de la empresa, pero la decisión final de tales acciones, cruciales para la empresa, la tiene el dueño de la organización estudiada, en la cual es necesario crear una estrategia o un mecanismo donde el colaborador pueda intervenir más y no tener una dependencia total o mayor de su jefe al momento de una situación específica para cada uno de ellos.
13. Se realiza también un tipo de toma de decisión programada o de rutina como mejor se conoce, debido a que se asocia con el sistema clásico y mecánico de la administración derivado de las actividades comunes de cualquier organización como es el caso de la que se investigó.
14. En el tema comercial de la empresa, se usa una toma de decisión paramétrica, por la cuestión de que opera en el entorno y en el comportamiento de otros actores involucrados en dicho proceso, en pocas palabras, pueden considerarse un dato y es por ello que el comportamiento efectivo es previsible.
15. Se presenta además un modelo de toma de decisión de incrementalismo lógico, debido a que el directivo elige cursos de acción alternativos, diferentes de aquellas que haya utilizado en el pasado, disminuyendo así errores en el momento o posterior a la acción emprendida.

5.3 Recomendaciones

A continuación se exponen las recomendaciones, con el fin de dar alternativas de mejora para la empresa estudiada, como también, ser un trabajo de referencia para investigación de la misma temática como para estudios posteriores a ésta.

En primer lugar, en el tema de lo tangible, se recomienda que la empresa cambie o amplíe su infraestructura, ya que su capacidad de producción y almacenamiento, con el tiempo tendrá ciertas limitantes de otras categorías, en la cuales, le mermará de manera comercial como económicamente, entonces, es necesario que crezca y se consolide, aquí la forma de intervenir es pedir financiamiento, por un lado, por parte del gobierno a través de programas que estén ofreciendo y poder así apoyárseles con la gestión y cumplimiento de los requisitos que ésta ponga y por otro lado, están los créditos de instituciones financieras privadas, o mejor dicho, los bancos, en la cual, se repetiría la misma dinámica de cumplir con los requisitos específicos, y posteriormente, la obtención del apoyo económico.

En cuanto al tema de las mejoras laborales, técnicas y habilidades del colaborador, en la forma no ordenada que se percibió a partir de las entrevistas del dueño de la empresa como de los colaboradores –Ya que no se pone un rango de tiempos en el año para priorizar que procesos formacionales específicos impartir- de las aplicaciones de cursos y capacitaciones, en base a los modelos de Capital Intelectual, de Bueno y Morcillo como también la de Competencias Centrales, por lo tanto, se necesita intervenir en la aplicación de un cronograma de tiempos –Ya sea mensual, semestral o anual- de éstos procesos, adecuadas para cada área de la empresa, para la cual, el colaborador o los colaboradores, en cada determinado tiempo estarán preparados para un proceso nuevo, como también a la empresa le supondrá un manejo de manera más ordenada y eficaz en cuanto a los tiempos y especificidades que requiriere de realizar dichos talleres para así no tener en desfase a sus colaboradores.

Posteriormente, en el tema de cumplimiento de metas y objetivos establecidos, como ya se había explicado, cuentan con pequeños márgenes de incumplimiento, es por ello que se necesita intervenir mediante la elaboración de un análisis de las causales de dicho incumplimiento de los procesos que llevan a cabo en la organización, en el cual,

ya localizados éstos puntos o problemáticas, crear un manual de actividades y tiempos –Un manual general pero desprender también en específicos para cada área, para así converger en el proceso general de dichos procesos que la empresa realiza- para que reduzca márgenes minúsculos de incumplimiento ya antes mencionado.

Se considera también, en base a que hay en práctica una toma de decisión grupal en la organización, de dotarles de más poder a los colaboradores de la empresa, que también va aunado del punto anterior, ya que en pocas palabras, es pertinente intervenir en que el dueño de la empresa aplique el empowerment, que con ello, los colaboradores tendrán un apoyo complementario a través de las actividades específicas de los manuales a crearse ya antes mencionados, debido a que los empleados podrían gestionar y explayarse incluso de mejor forma sobre su rol trabajo o su puesto laboral, y por ende, encuentren menos barreras en la ejecución de mejoras, solución de problemas y tiempos de espera para la culminación de una o varias tareas, entre otras que se susciten dentro de la organización.

Por otro lado, cabe abarcar también recomendaciones para investigaciones futuras, a la vista de lo que constituye esta tesis, se sugieren los siguientes puntos:

1. Contrastar los resultados de esta investigación con la de otras similares a esta, ya que podrían observar resultados diferentes y por lo tanto realizar un análisis más a detalle.
2. Comparar los resultados obtenidos con otros nuevos, de esta misma investigación, sometidas así durante un determinado lapso de tiempo posterior a la que se realizó esta.
3. Aquí se ha abarcado en generalidad a la empresa, pero puede ser una opción estudiar un área en específico de la misma, que, desde el punto de vista del investigador, el departamento de producción es una oportunidad de investigación y no sólo de forma cualitativa nuevamente, sino de manera cuantitativa o mixta incluso.

Y con esto, damos por finalizado nuestro trabajo de investigación en la empresa.

Conclusión

En primer lugar, cabe destacar que la hipótesis -el análisis de recursos y capacidades del capital humano es utilizado como estrategia que coadyuva a mejorar la toma de decisiones de la empresa culiacanense- de esta investigación fue comprobada, justificándose en base a que los recursos tangibles e intangibles con los que cuenta la empresa son el valor de potencialización de generación de beneficios (Productos que la empresa vende y que son conocidos como tal), y por ende, a través de una formulación de un conjunto de acciones (Procesos de calidad en producción como en capacitaciones especiales para cada área en específico) que consecuentemente se alinean a las metas y los objetivos de la empresa en cuestión, y por lo tanto, teniendo los elementos necesarios para analizar, se decide por una opción favorable que beneficie a la organización (Pedir opinión por medio de la participación de los colaboradores, para que el dueño de la empresa escoja finalmente la mejor forma que convenga) y en este caso obtener ganancias, que es el objetivo final de las unidades económicas.

Por lo tanto, se mostró tal cual, que a partir de la observación y del análisis exhaustivo de los resultados que se obtuvieron a través de los actores participantes de la empresa Aglos S.A. de C.V. y de las referencias teóricas, que bien ayudaron a poner en clara evidencia, las premisas como los resultados de este trabajo.

Por otro lado, el presente capítulo consistió en plasmar la descripción de las conclusiones a las que se llegaron a partir de los resultados obtenidos del anterior capítulo, como también de su interpretación.

También enfatizar que se expusieron las aportaciones relevantes que surgieron de sus discusiones, respaldando la solución del problema abordado, incluso, que reforzara los supuestos originalmente planteados de ésta investigación.

Y por último, se plasmaron las recomendaciones de intervención debidas, todas del propio autor de ésta investigación, con el objetivo de mejoras en la empresa, como también para investigaciones posteriores a ésta ya realizada.

Referencias

Aglos. (1 de Enero de 2016). *Aglos.com.mx*. (E. Ochoa Vaca, Editor, E. Ochoa Vaca, Productor, & Aglos S.A. de C.V.) Recuperado el 11 de Abril de 2017, de Aglos.com.mx: http://www.aglos.com.mx/acerca-de-nosotros.html

Amit, R., y Schoemaker, P. (1 de Enero de 1993). Strategic Assets and Organizational Rent. (R. Amit, & P. Schoemaker, Edits.) *Strategic Management Journal, 14*(1), 33-46.

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

Aranda, M., y García, E. (1 de Abril de 2009). *Universidad de Jaén.* (M. Aranda Ogayar, & E. García Martí, Edits.) Recuperado el 9 de Octubre de 2016, de Universidad de Jaén: http://www4.ujaen.es/~mogayar/documentos/a4%20recursosycapacidades.pdf

Barney, J. (1991). Firm resources and Sustained Competitive Advantage. (J. Barney, Ed.) *Journal of Management, 17*(1), 99-120.

Beltrán, Á. T. (11 de Diciembre de 2008). *decisionesgerenciales.blogspot*. (Á. T. Beltrán, Editor) Recuperado el 25 de Septiembre de 2016, de decisionesgerenciales.blogspot: http://decisionesgerenciales.blogspot.mx/2008/12/decisiones-bajo-del-modelo-de-mintzberg.html

Bianchi, P., y Miller, L. (1999). *Innovación y territorio: Políticas para las pequeñas y medianas empresas* (Primera edición ed.). Ciudad de México, Distrito Federal, México: Editorial Jus.

Blasco, J. E., y Pérez, J. A. (2007). *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte* (Primera edición ed.). Alicante, Valencia, España: Editorial Club Universitario.

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

Castillo, I., y Portela, M. (19 de Julio de 2003). *Facultad de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México.* (I. Castillo Saldaña, & M. Portela Maseda, Edits.) Recuperado el 9 de Octubre de 2016, de Facultad de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México: http://www.economia.unam.mx/publicaciones/reseconinforma/pdfs/308/07%20Teor%EDa%20de%20los%20recursos%20y%20capacidades.pdf

Cereceres, L. (2007). *La toma de decisiones en las PyMES sinaloenses del sector industrial* (Primera edición ed.). (M. Montijo De la Rocha, Ed.) Culiacán, Sinaloa, México: Once Ríos Editores.

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

Chandler, A. (1963). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the Industrial Enterprise* (Primera edición ed.). (A. Chandler, Ed.) Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos: The Massachusetts Institute of Technology Press.

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

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

Codina, A. (19 de Enero de 2007). *De Gerencia.com*. (A. Codina, Editor, A. Codina, Productor, & Blade Media LLC) Recuperado el 29 de Octubre de 2016, de De Gerencia.com: http://www.degerencia.com/articulo/la_indecision_en_la_gerencia_el_temor_al_fracaso

Contreras, E. R. (1 de Julio de 2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. (E. R. Contreras Sierra, Ed.) *Pensamiento y Gestión*(35), 152-181.

Creswell, J. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions* (Primera edición ed.). Thousand Oaks, California, Estados Unidos: Sage Publications.

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

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

Francis, K. (8 de Junio de 2010). *Chron.com*. (K. Francis, Editor) Recuperado el 25 de Septiembre de 2016, de Chron.com: http://smallbusiness.chron.com/group-vs-individual-decision-making-business-448.html?__hstc=51389238.955dd4ac63ee188824ccd03d35490235.1474837826492.1474838313583.1474853044576.3&__hssc=51389238.1.1474853044576&__hsfp=3028585376

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

Gámez, R. (2006). *Hacia una cultura organizacional híbrida en empresas hortícolas* (Primera edición ed.). (J. A. Montoya, Ed.) Culiacán, Sinaloa, México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Ciéntifica* (Primera edición ed.). Córdoba, Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.

Gonzales, E., Hommes, M., y Mirmulstein, M. L. (1 de Diciembre de 2014). *SME Finance Forum.* (E. Gonzales, M. Hommes, & M. L. Mirmulstein, Edits.) Recuperado el 25 de octubre de 2016, de SME Finance Forum:

https://www.smefinanceforum.org/sites/all/modules/custom/sme_custom/datasites/analysis%20note.pdf

Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. (R. Grant, Ed.) *California Management Review, 33*(3), 114-135.

Grinnell, R. (2000). *Social work research and evaluation: Quantitative and qualitative approaches* (Sexta edición ed.). Boston, Massachusetts, Estados Unidos: Cengage Learning.

Gulick, L., Urwick, L., Mooney, J., Fayol, H., Dennison, H., Henderson, L., . . . Graicunas, V. (1937). *Papers on the Science of the Admnistration* (Primera edición ed.). (L. Gulick, & L. Urwick, Edits.) Nueva York, Nueva York, Estados Unidos: Columbia University.

Hernández, R., Fernádez, C., y Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta edición ed.). (M. I. Rocha Martínez, Ed.) México D.F., Distrito Federal, México: Mc Graw Hill.

Hitt, M., Black, S., y Porter, L. (2006). *Administración* (Novena edición ed.). (M. de Anta, Ed., M. I. Pérez de Lara Choy, & J. Enríquez Brito, Trads.) Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson Educación.

Hitt, M., Duane, I., y Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos* (Séptima edición ed.). (R. Zendejas Espejel, Ed.) México, Distrito Federal, México: Cengage Learning.

Ibarra, S., y Suárez, J. (2002). La teoría de los recursos y capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*(15), 260.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014). *Censos Económicos 2014: Sinaloa.* Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Departamento de Estadística. Ciudad de México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014). *INEGI.* Recuperado el 26 de octubre de 2016, de INEGI: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/minimonografias/msin_ce2014.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (13 de julio de 2016). *INEGI.* Recuperado el 25 de octubre de 2016, de INEGI: http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf

Ivancevich, J., Skinner, S., y Lorenzi, P. (1997). *Gestión: Calidad y competitividad* (Primera edición ed.). Madrid, Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.

Merriam, S. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach* (Primera edición ed.). Hoboken, Nueva Jersey, Estados Unidos: Jossey-Bass Publishers.

Ministerio de Educación de la Nación. (2010). *Una escuela secundario obligatoria para todos: El desarrollo de capacidades y las áreas de conocimiento.* Ministerio de Educación de la Nación, Dirección Nacional de Gestión Curricular y Formación Docente. Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación.

Mintzberg, H. (Octubre de 1987). Five P's for strategy. (H. Mintzberg, Ed.) *California Management Review, 30*(1), 24.

Montijo, M. (2010). *El uso de las TIC como factor de cambio en las IES: El caso de las universidades públicas* (Primera edición ed.). (M. Montijo García, Ed.) Culiacán, Sinaloa, México: Once Ríos Editores.

Mosley, D., Megginson, L., y Pietri, P. (2005). *Supervisión: La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación* (Sexta edición ed.). Thomson.

Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la Investigación* (Segunda edición ed.). Ciudad de México, Distrito Federal, México: Limusa.

Palella, S., y Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa* (Primera reimpresión ed.). (A. Jaén de Castillo, Ed.) Los Caobos, Caracas, Venezuela: FEDUPEL.

Pereira, Z. (2 de Junio de 2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. (Z. Pereira Pérez, Ed.) *Educare, 15*(1), 15-29.

Pole, K. (2009). Diseño de metodologías mixtas: Una revsión de las estrategias para combinar metodologías cuantitativas y cualitativas. *Renglones*(60), 37-42.

Pulido, M. B. (12 de Diciembre de 2008). Estrategia y modelos estratégicos: Aproximación desde la teoría. (I. Hernández Umaña, Ed.) *Sotavento*(12), 8-43.

Pulido, M. B. (6 de Diciembre de 2010). Teoría de los Recursos y Capacidades: El foco estratégico centrado en el interior de la organización. (I. Hernández Umaña, Ed.) *Sotavento*(15), 54-60.

Ramírez, C. (27 de Septiembre de 2008). *SlideShare.com*. (C. Ramírez Guerra, Editor, & C. Ramírez Guerra, Productor) Recuperado el 20 de Septiembre de 2016, de SlideShare.com: http://es.slideshare.net/cheramig/crg-modelos-toma-de-decisiones-2008-presentation

Reyes, A. (2007). *Administración Moderna* (Primera edición ed.). (A. Reyes Ponce, Ed.) Ciudad de México, Distrito Federal, México: Limusa Noriega Editores.

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

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

Rovira, C., Codina, L., Marcos, M. C., y Palma, M. d. (2004). *Información y documentación digital* (Primera edición ed.). (C. Rovira, & L. Codina, Edits.) Barcelona, Cataluña, España: Ediciones Peticó.

Ruiz, M. I. (2011). *Políticas Públicas en salud y su impacto en el seguro popular en Culiacán, Sinaloa, México* (Primera edición ed.). (M. d. Borboa Quintero, Ed.) Culiacán, Sinaloa, México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación* (Segunda edición ed.). Caracas, Distrito Capital, Venezuela: Editorial Panapo.

Salinas, M. L., y Rodríguez, H. M. (2011). *Toma de decisiones.* Recuperado el 12 de Abril de 2016, de DevalSimWeb: http://dearade.udea.edu.co/aula/pluginfile.php/1150/mod_resource/content/1/Competencia_Toma_de_Decisiones.pdf

Schendel, D., y Hatten, K. (1972). Business policy or strategic management: A broader view for an emerging discipline. En D. Schendel, & K. Hatten (Ed.), *Academy of Management National Meeting* (pág. 30). Lafayette: Purdue University.

Schiffman, L., y Lazar Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del consumidor* (Décima edición ed.). (G. Domínguez Chávez, Ed., & V. d. Alba Ramírez, Trad.) Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson Educación.

Selznick, P. (1 de Febrero de 1948). Foundations of the Theory of Organization. (P. Selznick, Ed.) *American Sociological Review, 13*(1), 25-35.

Suárez, T. F. (1 de Enero de 2002). *TESIUAMI: Colección de tesis electrónicas.* (R. Conde Hernández, Ed.) Recuperado el 12 de Octubre de 2016, de Universidad Autónoma Metropolitana: http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=10230&docs=UAMI10230.PDF

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

Thomas, J., Nelson, J., y Silverman, S. (2005). *Research methods in physical activity* (Quinta edición ed.). Champaign, Illinois, Estados Unidos: Human Kinetics.

Valdés, C. (3 de Febrero de 2010). *gestiopolis.com*. (C. Valdés Herrera, Editor, & Webprofit Ltda.) Recuperado el 25 de Septiembre de 2016, de gestiopolis.com: http://www.gestiopolis.com/teoria-organizacion-estructuras-organizacionales/

Weirich, H., Cannice, M., y Koontz, H. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (Décimocuarta edición ed.). (J. Mares Chacón, Ed., M. J. Herrero Díaz, & M. Ortiz Staines, Trads.) Ciudad de México, Distrito Federal, México: McGraw-Hill Educación.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based view of the Firm. (B. Wernerfelt, Ed.) *Strategic Management Journal, 5*(2), 171-180.

Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods* (Cuarta edición ed., Vol. V). (V. Knight, Ed.) Thousand Oaks, California, Estados Unidos: SAGE Publications.

Ynzunza, C. B., & Izar, J. M. (1 de Junio de 2011). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. (C. B. Ynzunza Cortés, & J. M. Izar Landeta, Edits.) *Contaduría y Administración, 58*(1), 169-197.

Anexos

Anexo 1 Guía de entrevista semiestructurada para el dueño de la empresa

1.- ¿Cuánto tiempo tiene que la empresa se creó?

2.- En este tiempo transcurrido, como dueño y director de la empresa, ¿con qué actividades (Resolución de problemas, mejoramiento de la empresa o actividades relacionadas con el capital humano) se identifica?

3.- En un análisis general, ¿cuáles son las fortalezas y debilidades, como también las oportunidades y amenazas que presenta la empresa?

4.- ¿Cuáles son los recursos tangibles, los recursos intangibles y las capacidades con los que cuenta la empresa actualmente?

5.- ¿Cómo concibe el rol que desempeña el capital humano de su empresa para el logro de los objetivos propuestos?

6.- ¿Qué ventajas competitivas desarrollan su capital humano en la empresa?

7.- Dichas ventajas competitivas, desarrolladas por su capital humano, ¿son sostenibles y porqué?

8.- Debido a las ventajas competitivas, desarrolladas por su capital humano, ¿puede decirse que éstas les generan rentas superiores en la empresa y frente a sus competidores?

9.- ¿Quién es el responsable de la toma de decisiones de la empresa y qué papel desempeña el capital humano en ése proceso?

10.- ¿Cuál es el proceso que se sigue para la toma de decisiones de la empresa?

11.- ¿Cuáles son los principales factores que obstaculizan la toma de decisiones en la empresa?

Anexo 2 Guía de entrevista semiestructurada para los empleados de la empresa

1.- En este tiempo transcurrido, como colaborador de la empresa, ¿con qué actividades (Resolución de problemas, mejoramiento de la empresa o actividades relacionadas) se identifica?

2.- En un análisis general, ¿cuáles son las fortalezas y debilidades, como también las oportunidades y amenazas que presenta la empresa?

3.- ¿Cuáles son los recursos tangibles, los recursos intangibles y las capacidades con los que cuenta la empresa actualmente?

4.- ¿Cómo concibe el rol que desempeña, para el logro de los objetivos propuestos?

5.- ¿Qué ventajas competitivas desarrolla en la empresa?

6.- Dichas ventajas competitivas, desarrolladas por usted, ¿son sostenibles y porqué?

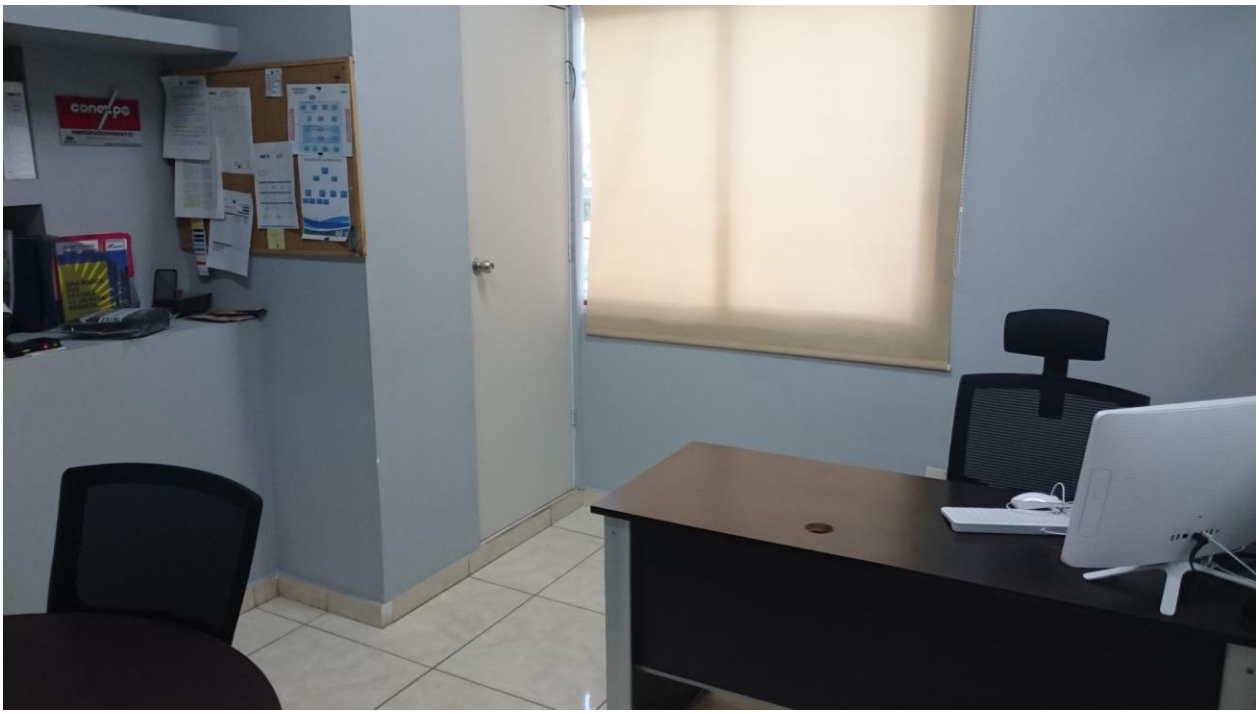
7.- Debido a las ventajas competitivas, desarrolladas por usted, ¿puede decirse que éstas generan rentas superiores en la empresa y frente a sus competidores?

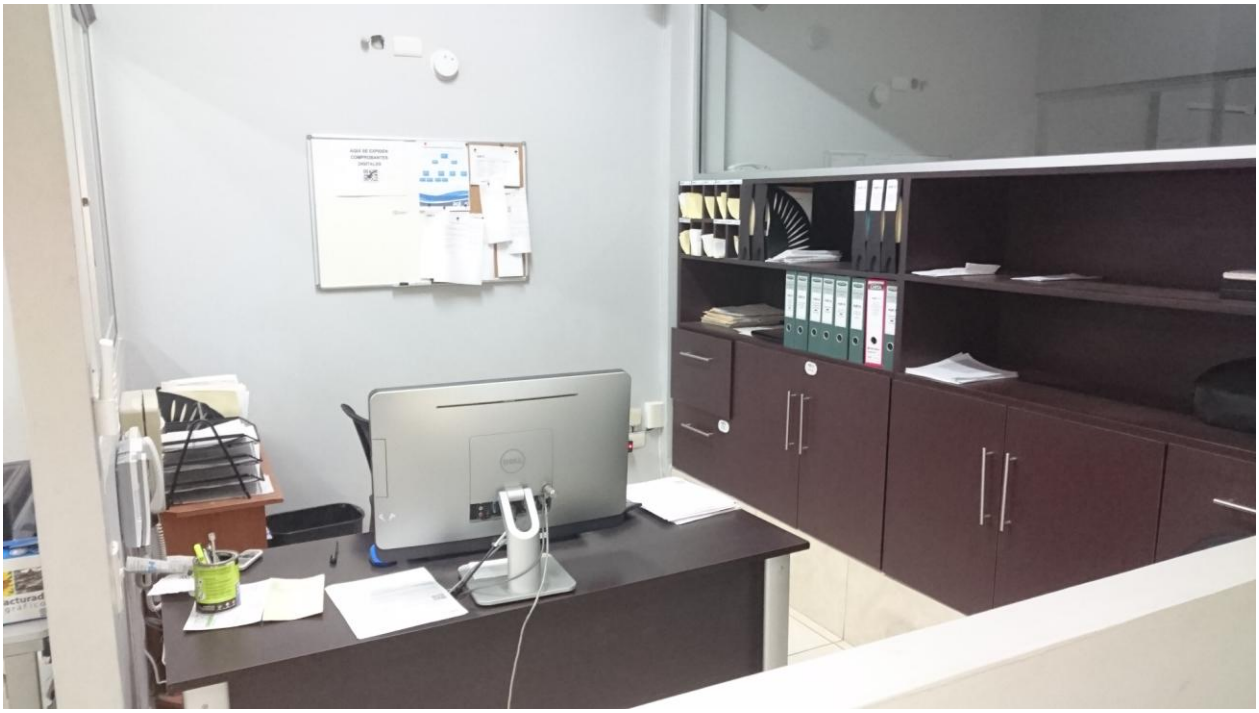
8.- ¿Quién es el responsable de la toma de decisiones de la empresa y qué papel desempeña usted en ése proceso?

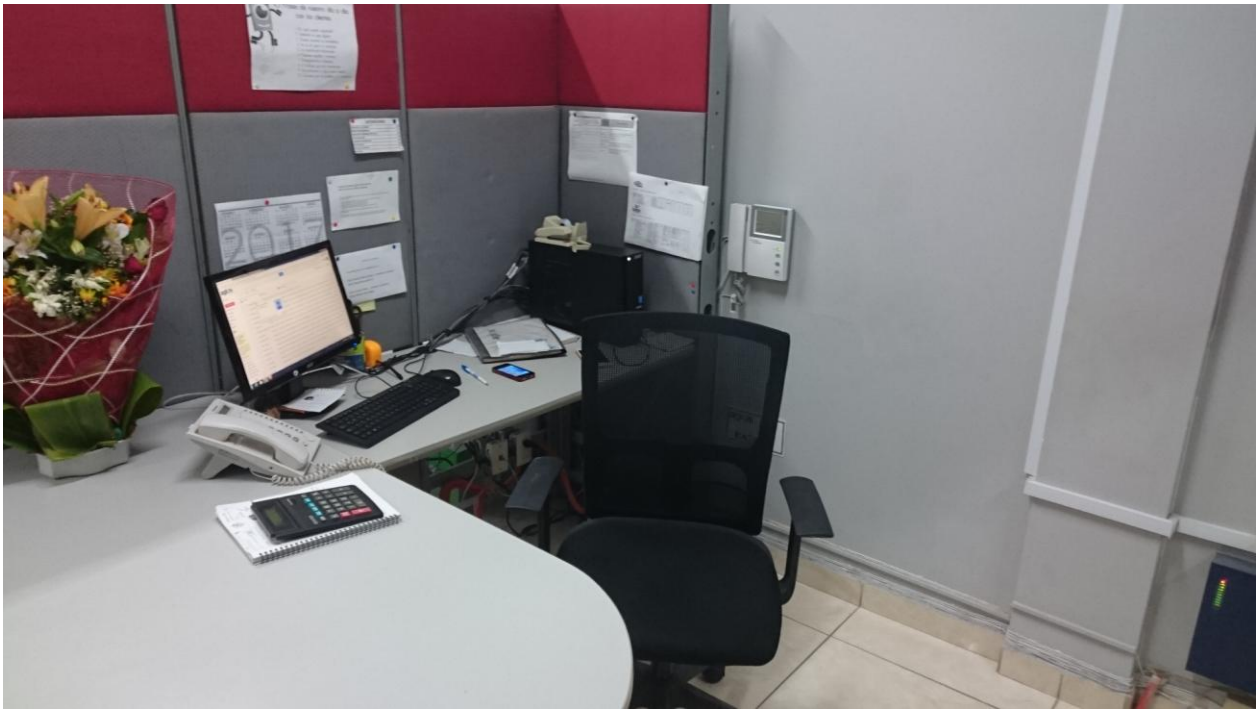
9.- ¿Conoce el proceso que se sigue para la toma de decisiones de la empresa?

10.- ¿Cuáles son los principales factores que obstaculizan la toma de decisiones en la empresa?

Anexo 3 Evidencias fotográficas







MISIÓN
Satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la fabricación y comercialización de productos para decorar y proteger superficies de uso doméstico e industrial de una manera competitiva, rentable y amigable con el medio ambiente.
Además de ofrecer asesoría técnica, con una atención rápida y oportuna.
VISIÓN
Pinturas Aglos para el 2019 llegará a ser una fábrica y comercializadora socialmente responsable, certificados en estándares de calidad, con presencia en la región noroeste del país, reconocida por la calidad de sus productos y servicios.
VALORES
Diversión
El trabajo más productivo es el que sale de las manos de un hombre contento
Mejora continua
"Hoy mejor que ayer, y mañana mejor que hoy"
Trabajo en equipo
"La unión hace la fuerza"
Aprendizaje
Capacitación constante
Responsabilidad
¡Asumo las consecuencias de lo que hago!
Honestidad
¡Hago lo justo, lo correcto y lo adecuado!
aglos
PROHIBIDO FUMAR
Extintor
SIAMIL
TÉCNICA MINERAL

PROHIBIDO FUMAR