



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

TESIS:

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

PRESENTA:

PAZ ANGÉLICA LÓPEZ VALERO

DIRECTOR DE TESIS:

DR. ALFREDO PÉREZ PAREDES

PUEBLA, PUE.

JUNIO 2016

INDICE

INTRODUCCIÓN	7
Planteamiento del problema.....	9
Preguntas de investigación	11
Hipótesis.....	11
Justificación.....	12
Objetivos de la investigación	14
General:	14
Específicos:	14
Alcances y limitaciones	14
CAPÍTULO I. MARCO METODOLÓGICO.....	16
1.1. Método y enfoque de estudio	16
1.2. Técnicas de investigación	16
1.2.1. Revisión bibliográfica.....	16
1.2.2. Observación directa de procesos	17
1.2.3. Consulta de expertos.....	17
1.3. Sujetos de estudio	17
1.4. Instrumentos de recopilación de datos.....	17
1.5. Procedimiento de investigación.....	17
1.5.1. 1era etapa: Análisis documental	18
1.5.2. 2da etapa: Descripción de caso de estudio de la empresa ESTI Puebla	18
1.5.3. 3era etapa: Análisis e interpretación de resultados.....	18
CAPÍTULO II. ENTORNO DE LAS PyMES EN MÉXICO	19
2.1. Caracterización de las PyMEs.....	19
2.1.1. Clasificación de las PyMEs	20

2.1.2. Importancia de las PyMEs.....	21
2.1.3. Funcionamiento de las PyMEs	21
2.2. Situación de las PyMEs en México	23
2.2.1. Entorno socio-económico	24
2.2.2. Problemáticas más frecuentes	25
2.2.3. División por sectores	27
2.3. Situación de las PyMEs de servicios en el estado de Puebla	28
2.3.1. Condiciones actuales	28
2.3.2. Principales retos	30
2.3.3. Datos estadísticos sobre la duración, la quiebra, el crecimiento y el éxito de las PyMEs poblanas	31
2.4. Situación de las PyMEs en el municipio de Puebla	33
2.4.1. Empresas en el rubro de servicios técnicos-informáticos.....	34
CAPITULO III. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE TALENTO DENTRO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS.....	37
3.1. La empresa como organización	37
3.1.1. Planeación Organizacional.....	38
3.1.2. Planeación Estratégica.....	39
3.1.3. La estrategia empresarial	40
3.1.4. Antecedentes del pensamiento gerencial estratégico	41
3.1.5. Eficacia, eficiencia y productividad	43
3.2. De Recursos Humanos a Gestión de Talento	44
3.2.1. Definición de talento.....	46
3.2.2. Importancia del Talento en las Organizaciones.....	47
3.2.3. Talentos y Fortalezas según la Organización Gallup	48
3.2.3.1. Los 34 Talentos Según Gallup	50

3.2.4. Concordancia Perfecta entre Talentos y Tareas	55
3.3. Trascendencia de la Gestión de Talento	57
3.3.1. Repercusiones en la Cultura Organizacional y el Clima Laboral.....	57
3.3.2. Repercusiones en la Eficacia individual y organizacional.....	59
3.3.3. Repercusiones en la Productividad	60
3.3.4. Repercusiones en el liderazgo y la formación de equipos.....	61
CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE CASO. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO: INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN ESTI PUEBLA	63
4.1. Descripción general de la empresa ESTI	63
4.1.1. Ubicación.....	64
4.1.2. Instalaciones	64
4.1.3. Organigrama	64
4.1.4. Imagen empresarial.....	65
4.2. Filosofía institucional	65
4.2.1. Misión	66
4.2.2. Visión.....	66
4.2.3. Valores	66
4.2.4. Objetivos institucionales	67
4.3. Funcionamiento.....	67
4.3.1. Áreas de trabajo	68
4.3.1.1. Administración	68
4.3.1.2. Servicio técnico	69
4.3.1.3. Ventas	69
4.4. Directrices y lineamientos.....	70
4.5. Actividades principales	70

4.6. Entorno socio-económico en el período 2015-16.....	71
4.7. Diagnóstico de talentos y clima laboral en la empresa ESTI.....	72
4.7.1. Área de Administración	74
4.7.2. Área de Servicio técnico.....	77
4.7.3. Área de Ventas.....	79
4.8. Diagnóstico de la Eficacia organizacional y la Productividad en la empresa ESTI..	81
4.8.1. Área de Administración	81
4.8.2. Área de Servicio técnico.....	86
4.8.3. Área de Ventas.....	91
4.9. Análisis FODA de la empresa ESTI	94
4.10. Propuestas de mejora para la empresa ESTI Puebla	95
4.10.1. Propuestas para la mejora de la Gestión de Talentos.....	95
4.10.2. Propuestas para crear un buen Clima organizacional.....	97
4.10.3. Propuestas para fomentar la Cultura organizacional.....	98
4.10.4. Propuestas para impulsar la Eficacia organizacional	99
4.10.5. Propuestas para incrementar la Productividad.....	100
4.11. Análisis general de los resultados obtenidos para el estudio de caso.....	101
4.12. Presentación de resultados.....	103
CONCLUSIONES	107
ANEXO 1.....	113
ANEXO 2.....	114
ANEXO 3.....	115
ANEXO 4.....	116
ANEXO 5.....	117
ANEXO 6.....	118
ANEXO 7.....	119
ANEXO 8.....	120

ANEXO 9.....	121
ANEXO 10.....	122
ANEXO 11.....	123
ANEXO 12.....	124
ANEXO 13.....	126
ANEXO 14.....	127
BIBLIOGRAFÍA	133

INTRODUCCIÓN

El recurso humano ha sido, desde el inicio de los primeros sistemas administrativos, un factor esencial para desollar cada proceso y tarea dentro de una organización. Debido a ello, este factor influye directamente en el éxito o fracaso de cualquier empresa ya que, de acuerdo a diversos autores (Cequea, Rodriguez-Monroy, & Núñez, 2011) (Ordóñez Santos, 2015), aunque la planeación estratégica, la calidad total y los presupuestos (entre otros conceptos) han sido establecidos como paradigmas manipulables capaces de determinar la continuación de una empresa y la creación de utilidades, es sin duda el factor humano el encargado de desarrollar y llevar a cabo todos los proyectos productivos de una compañía (Estrada, 2009) (De la Garza Toledo, 2012)..

Como consecuencia, una mala administración del capital humano puede ocasionar el rotundo fracaso para cualquier compañía. El principal problema en el manejo de recursos humanos es el desconocimiento de capacidades y talentos de los empleados, la falta de desarrollo de los mismos, así como la carencia o nulidad de motivadores que provocan el deterioro de la calidad de vida de un individuo (Cao & Hamori, 2015) (Mathieu, Fabi, Lacoursière, & Raymond, 2015).

Cabe destacar que incluso una menor proporción de problemas con los empleados puede causar la mala ejecución de tareas y proyectos, disminuyendo la productividad de manera significativa y limitando peligrosamente el crecimiento (De Naime Velásquez, 2007) (Cequea M. R.-M., 2012), lo cual es riesgoso, pues una empresa que no crece está sentenciada a desaparecer.

Afortunadamente, la administración adecuada de los recursos humanos ha comenzado a cambiar, lo cual queda en evidencia al observar los casos de empresas exitosas que han subsistido gracias a su visión innovadora en la gestión de sus trabajadores. De hecho, cada vez más corporaciones han comprendido que no hay llave mágica o paradigma que por sí solo asegure la permanencia en el mercado, sino que la clave está en la gestión de talento humano (J & V Resguardos A.C., 2013).

A partir de la anterior idea se da pauta a la presente investigación, la cual se divide en cuatro capítulos que abarcan los siguientes puntos:

Capítulo 1. Marco Metodológico. En este apartado se explican tanto el método como el enfoque empleados en el estudio, así como las técnicas de recopilación de datos y las etapas del proyecto que se usan en la presente investigación. Este capítulo es la base para el desarrollo de las actividades de trabajo.

Capítulo 2. Entorno de las Pymes en México. En dicha sección se exponen los datos más relevantes sobre las PyMEs (clasificación, estructura, rubros, etc.). Además, se profundiza en la situación socio-económica de este tipo de empresas a nivel nacional, estatal y municipal. En particular, se presenta información sobre las PyMEs de servicios, sobre todo en el área técnica-informática. Esta selección de datos ayuda a interpretar el estudio de caso expuesto y a formular las propuestas del Capítulo 4.

Capítulo 3. La Importancia de la Gestión de Talento en las Empresas de Servicios. En tal segmento se circunscriben los conceptos, teorías y modelos existentes alrededor de la Planeación Estratégica Empresarial, la Gestión de Talentos y sus repercusiones sobre la Cultura Organizacional, el Clima Laboral, la Eficacia Organizacional, la Productividad, el Liderazgo y el Trabajo en equipo. Dicha información sirve para comprender los lineamientos y directrices que se ven reflejadas en el estudio de caso.

Capítulo 4. Estudio de caso. En esta última parte de la tesis se presenta el estudio de una Empresa de Servicios Técnico-Informáticos, la cual a partir de este punto se denominará ESTI, debido a la falta de autorización para publicar su nombre real. En dicho capítulo se mostrarán los resultados que obtuvo específicamente la sucursal de Puebla en cuestiones de Clima Laboral y Gestión de Talentos tanto en una evaluación general como en una particular. Adicionalmente, se muestran algunos resultados obtenidos en los perfiles de talentos varios empleados, así como las respuestas de los trabajadores de la compañía ESTI sucursal Puebla en torno a aspectos planteados en un cuestionario sobre la Gestión de Talentos y la Productividad Empresarial. Este capítulo es la parte medular de toda la investigación.

Por tanto, la presente tesis plantea la realización de un diagnóstico organizacional dentro de la empresa ESTI, tomando en cuenta el problema de estudio que se refiere a continuación.

Planteamiento del problema

En la presente investigación, se llevó a cabo un análisis previo de los planes específicos, los presupuestos, los estudios de mercado y las estrategias implementadas por la empresa ESTI Puebla hasta antes del año 2015. En tales informes se halló que el principal problema existente en esta compañía se encuentra en la ejecución de las tareas y la calidad con que éstas son desempeñadas por los empleados; tal problemática está ligada directamente a la disponibilidad del personal para ejecutarlas y para comprometerse con su labor, así como a la escasa experiencia en la gestión de talentos.

Como punto de partida, puede establecerse que para cumplir el propósito de mejorar el proceso de selección de personal y consecuentemente la productividad de la empresa ESTI sucursal Puebla, en este trabajo se examinan las 3 áreas elementales que componen a dicha compañía: Administración, Ventas y Servicio Técnico. Estas áreas serán observadas y estudiadas desde la perspectiva social, por medio de un Diagnóstico de Talentos y Clima laboral, y la determinación del grado de Eficacia organizacional y la Productividad actual, comparándolas contra las esperadas institucionalmente.

De manera adicional a estos datos, el presente trabajo se basa en los libros publicados por la Organización Gallup, quienes se han dedicado a realizar diferentes estudios en los últimos 30 años para sistematizar la selección de la excelencia con que se desempeñan las personas excepcionales en su área de trabajo, a través de 2 millones de entrevistas. Gallup concluye que cada individuo posee talentos únicos que le pueden hacer destacar en determinados campos, realizando determinadas funciones.

Es importante recalcar que se emplearán instrumentos oficiales para investigar sobre los talentos individuales del personal. Por ello, se hará uso de los resultados obtenidos en las evaluaciones de talentos Gallup, la forma en cómo influyen en sus actividades diarias y las características más comunes en el personal con mayor productividad. A su vez, se vincularán estos resultados con el clima laboral, ayudando de este modo a establecer el perfil correcto de talentos de acuerdo al área de trabajo.

Ahora bien, con el propósito de identificar los retrasos y contratiempos en cada área se utilizarán tres programas dentro de la institución: *Sales up* para la evaluación del departamento de ventas; *Sistema CLAVE* para el de servicio técnico; y *Sistema SAE* para la evaluación de la administración. Por medio de ellos, se obtendrán datos exactos correspondientes a la alimentación que generen sus usuarios.

Debe resaltarse que en este estudio se tomará en cuenta la organización interna de la empresa, desde la distribución de puestos, oportunidades de desarrollo interno y programas de capacitación, hasta condiciones ergonómicas que ofrecen para el desempeño de labores de cada área que promuevan la permanencia y retención de talento.

De manera particular, para valorar a los altos mandos se precisará de sus datos en torno al tipo de liderazgo con base en sus talentos de la evaluación Gallup; el sistema de premios y recompensas que se manejan en una empresa individualmente; las bases que toman en cuenta para reconocimientos y la frecuencia de los mismos, así como los métodos disciplinarios. Todos estos factores serán contrastados con el propósito de evaluar y determinar el grado en la mala distribución de talento humano afecta el clima organizacional, la eficacia organizacional y, en último término, la productividad.

Precisamente en cuanto a este último punto, para establecer el grado de productividad se usarán evaluaciones del desempeño, estudios de clima laboral, promedio de productividad por empleado y promedios de permanencia entre los colaboradores; luego se compararán los promedios obtenidos desde la apertura de la

sucursal en Puebla, de forma que se pueda obtener un punto de referencia que ayude a identificar la relación entre talentos, gerencia y estabilidad laboral.

Preguntas de investigación

- ¿Cuál es la metodología más adecuada a nivel gerencial para influir en el personal, tomando en cuenta sus talentos individuales, y así lograr un aumento en la productividad en la empresa ESTI sucursal Puebla?
- ¿Cuáles son los talentos predominantes entre los empleados de la compañía ESTI Puebla?
- ¿Cuáles son los perfiles de talentos para cada puesto en la empresa ESTI y cómo ayudan a determinar al personal excepcional?
- ¿Cuáles son los principales lineamientos de Grupo Gallup para impulsar el desempeño de acuerdo a talentos, funciones y expectativas?
- ¿Cómo se encuentra el clima organizacional al interior de la compañía ESTI?
- ¿Cuáles son las estrategias gerenciales que permiten conseguir que el personal logre desarrollar habilidades y conocimientos que les permitan alcanzar su máximo rendimiento?
- ¿Qué directrices y lineamientos pueden ponerse en práctica para conseguir que todo trabajador sea autosuficiente y sea capaz de resolver problemas específicos de su área?
- ¿A través de qué medidas se puede mejorar la eficacia organizacional y la productividad de cada una de las áreas que componen a la empresa ESTI Puebla?

Hipótesis

- H1: La adecuada Gestión de Talentos del personal en la empresa ESTI Puebla es un factor que incide de manera significativa en el incremento de su Productividad.
- H2: La falta de disciplina del personal de la compañía ESTI Puebla es una limitante en el desarrollo de sus talentos individuales.

- H3: La distribución de los puestos y funciones de los elementos de la compañía ESTI Puebla se han hecho en plena concordancia con los talentos principales de sus empleados.
- H4: El surgimiento de una Cultura organizacional y el aumento de la Eficacia del personal de la compañía ESTI Puebla son producto de las acertadas Estrategias Gerenciales aplicadas por dicha empresa.
- H5: Las personas en los puestos directivos de la empresa ESTI Puebla son los principales responsables de crear un ambiente organizacional saludable y un correcto impulso de los talentos del personal a su cargo.

Justificación

En la actualidad, la mayoría de las empresas le sigue dando prioridad a factores que propician el crecimiento acelerado de una empresa, dejando de lado a sus trabajadores, el ambiente de trabajo y la distribución adecuada de talentos (OCDE, 2015). Esta tendencia es inadecuada para asegurar un desarrollo sostenido, dado que el factor humano influye directamente en el desempeño de las labores y está presente en todos los niveles (Chiang, Núñez, Martín, & Salazar, 2010).

En el caso de la empresa ESTI, que de acuerdo a su estado de resultados anual, producto del aumento en el número de sucursales por año desde su décimo aniversario, se podría asegurar que es una compañía sana en finanzas, la cual emplea técnicas adecuadas de trabajo y, por lo tanto, tiene un futuro asegurado entre los próximos años. No obstante, se ha observado que la importancia del factor humano aún se encuentra relegada a un segundo término, debido a la complejidad y la atención que representa el mismo al ser impredecible y difícil de controlar institucionalmente.

En este sentido, la compañía ESTI Puebla es una empresa que destaca en su rubro pero que, como toda compañía conformada por elementos humanos, es imperfecta. De hecho, se ha detectado que dentro de sus sucursales existe un

desarrollo organizacional limitado con algunos objetivos incumplidos y procesos no utilizados, entre otros inconvenientes que frenan el potencial de cada oficina. Estas limitaciones vienen derivadas a partir del desconocimiento de la gestión de talentos, la selección errónea del personal o la inconformidad del empleado con sus labores, con sus superiores o su área de trabajo.

Vale la pena mencionar que cuando un colaborador está satisfecho consigo mismo y con su trabajo, se alinea a los objetivos de la organización y encamina sus esfuerzos al cumplimiento de la misión de la misma, mejorando su sentido de pertenencia y poniendo su mejor empeño en la realización de sus tareas, provocando un incremento en la productividad de las empresas (De Naime Velásquez, 2007) (Estrada, 2009) (Cequea, Rodriguez-Monroy, & Núñez, 2011).

En este contexto de estudio, diversos autores (Juaneda Ayensa, 2007) (Reyes Valdez, 2009) (Luna Correa, 2013) consideran que una adecuada directriz en el diagnóstico y manejo de talentos por parte de los gerentes, podría proporcionar herramientas que desarrollen el máximo potencial de cada uno de los individuos y les permitan incrementar su productividad mediante la autodisciplina, la comunicación y las buenas relaciones laborales.

En el caso de las empresas de servicios, como lo es la compañía ESTI, la cultura organizacional de los empleados repercute directamente sobre los clientes externos y la calidad en el servicio, por lo que afecta la relación con ellos, las ventas y, consecuentemente, los ingresos de las empresas.

Por lo antes descrito, este trabajo busca consolidar el éxito de una empresa poblana al revisar y plantear propuestas para mejorar sus estrategias, procesos y finanzas, así como innovaciones en su administración, para optimizar la gestión de talento del elemento más importante de una compañía: el recurso humano.

Objetivos de la investigación

General:

Desarrollar una serie de propuestas específicas de estrategias gerenciales que propicien el crecimiento sostenible de ESTI Puebla, las cuales estén basadas en la selección de talentos y la correcta distribución de los mismos, de manera tal que estas estrategias se vean reflejadas en el incremento de la productividad de sus colaboradores.

Específicos:

- Elaborar un concentrado de los 5 talentos predominantes en los integrantes de la compañía ESTI Puebla.
- Presentar los perfiles de talentos para tres puestos de acuerdo a las funciones, el cual permita hacer comparativos para identificar personal excepcional.
- Realizar una síntesis de los principales lineamientos para impulsar el desempeño de acuerdo a talentos, funciones y expectativas.
- Diseñar y aplicar una prueba específica para diagnosticar la gestión de talentos y el clima laboral dentro de la sucursal de ESTI Puebla.
- Sentar las bases para el desarrollo de habilidades y conocimientos en el personal operativo que les permita alcanzar su máxima capacidad y desempeño.
- Inspirar, a través de lineamientos y directrices organizacionales, la iniciativa en cada colaborador para que cada uno sea autosuficiente y sea capaz de resolver problemas dentro de su área en un momento determinado.
- Incrementar la eficacia organizacional y la productividad para el cumplimiento de las metas mensuales establecidas para cada área.

Alcances y limitaciones

Los alcances que se pretenden obtener en la presente investigación pueden repercutir en la detección del ambiente laboral actual, ayudando a corroborar que cada uno de los integrantes se sienta integrado y comprometido con la empresa, realizando sus actividades de acuerdo a sus talentos.

Otro de los alcances es generar una nueva propuesta para la identificación distribución del personal en caso de que el resultado de algún empleado arroje que sus talentos no concuerden con las labores que le fueron asignadas.

En lo concerniente a las limitaciones, es pertinente comentar que, pese a que todo el proceso se hará de manera específica y práctica para la compañía ESTI, la implementación de las propuestas (formuladas a partir de los resultados encontrados en el estudio) dependerá totalmente de la Dirección de la empresa mencionada.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se explica de manera concisa el procedimiento de trabajo que se empleará durante esta investigación, especificando los principales detalles que se tomarán en cuenta durante la recopilación y análisis de datos.

1.1. Método y enfoque de estudio

El método que se usará en este estudio es de tipo descriptivo, pues se plantea referir la manera en cómo se ha llevado la gestión de talento en la empresa ESTI Puebla, haciendo hincapié en los perfiles de talentos de los empleados, las experiencias laborales en que los trabajadores han puesto en práctica sus talentos y las problemáticas que ellos enfrentan diariamente.

En lo concerniente al enfoque, éste será cualitativo, pues los resultados presentados se centran en la caracterización de los talentos existentes de los empleados de dicha empresa, así como la manera en que éstos repercuten en la eficiencia y la percepción de productividad de la empresa.

1.2. Técnicas de investigación

En el presente trabajo se emplearán tres técnicas de recopilación de datos, las cuales se explican a continuación.

1.2.1. Revisión bibliográfica

A través de la consulta de diversos libros, artículos, reportes y documentos oficiales se recolectará información acerca del tema de estudio. También se revisarán los perfiles de talentos, manuales y otros documentos internos de la empresa ESTI para describir su funcionamiento y las estrategias gerenciales que ha seguido en cuanto a la gestión de talentos se refiere.

1.2.2. Observación directa de procesos

Al ser la autora de este trabajo una colaboradora más de la empresa ESTI Puebla, se incluirán también observaciones, comentarios y opiniones objetivas sobre las condiciones en que se desenvuelve dicha compañía, sobre todo en lo concerniente a la cultura organizacional, el clima laboral, la eficacia organizacional y la productividad.

1.2.3. Consulta de expertos

Para profundizar en la gestión de talentos, las experiencias profesionales, las problemáticas específicas, las condiciones de trabajo y las propuestas para la mejora en la eficacia y productividad de la compañía ESTI Puebla, se consultará directamente a los empleados de cada una de las áreas que integran a ésta (Administración, Servicio Técnico y Ventas). Dicha consulta se llevará a cabo a través de un cuestionario, el cual no incluirá el nombre del trabajador participante para evitar cualquier tipo de conflicto laboral.

1.3. Sujetos de estudio

Los participantes en la presente investigación serán 10 empleados, los cuales se ubican en las áreas funcionales de la empresa del modo siguiente: cuatro de ellos pertenecen al Departamento de Servicio Técnico; tres al Departamento de Ventas; y los últimos tres a la Dirección Administrativa.

1.4. Instrumentos de recopilación de datos

Como instrumento para la obtención de comentarios, opiniones y descripción de casos se usará un cuestionario simple, de seis preguntas abiertas, el cual se incluye en el Anexo 1.

1.5. Procedimiento de investigación

En el siguiente apartado se abordan las etapas que se llevarán a cabo en este estudio.

1.5.1. 1era etapa: Análisis documental

Durante esta etapa se efectuará la revisión de diferentes fuentes informativas para conformar el Marco Contextual (Cap. 2), el Marco Teórico (Cap. 3) y parte del Estudio de caso (Cap. 4) en torno a las estrategias gerenciales en la gestión de talentos y sus repercusiones en la empresa ESTI Puebla.

Este trabajo se llevará a cabo en un lapso de tres meses, en un período comprendido entre enero y marzo de 2016.

1.5.2. 2da etapa: Descripción de caso de estudio de la empresa ESTI Puebla

Dicha etapa, que comprenderá la mayor parte del Estudio de caso (Cap. 4) se dividirá en dos partes:

a) Anotación de observaciones directas y objetivas por parte de la autora del presente estudio.

b) Recopilación de pruebas, declaraciones, opiniones, recomendaciones y propuestas por parte de los empleados de la empresa ESTI Puebla.

Las actividades de esta etapa se llevarán a cabo en un lapso de un mes, entre abril y la mitad de mayo de 2016.

1.5.3. 3era etapa: Análisis e interpretación de resultados

En esta última parte de la investigación, se organizarán, discutirán e interpretarán los resultados obtenidos tanto en la revisión documental como en la descripción del caso de estudio de la empresa ESTI Puebla.

Tal sección se completará en un período de dos semanas, integrando la segunda parte del mes de mayo, presentando resultados a principios de junio de 2016.

CAPÍTULO II

ENTORNO DE LAS PyMES EN MÉXICO

En esta sección se explora el panorama contemporáneo en que se encuentran las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) en México, en el estado de Puebla y en el municipio de Puebla. Por ello, se revisan las cifras más actualizadas en torno a su surgimiento, desarrollo, consolidación, problemáticas y productividad, para así establecer las bases contextuales en torno al presente estudio.

2.1. Caracterización de las PyMEs

Las PyMEs se ajustan a la definición general dada por Anderson en torno al concepto de empresa:

“Es una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado” (Anderson, 1999).

Ahora bien, al momento de identificar las características de las PyMEs, el investigador Suárez remarca que éstas deben cumplir con al menos dos de cuatro criterios cualitativos:

1. “La dirección de la empresa es independiente y los directivos son los propietarios.
2. El capital y la propiedad son suministrados por un individuo o un pequeño grupo.
3. Las áreas de operación son principalmente locales y los trabajadores y propietarios viven en la misma región.
4. El tamaño relativo de la empresa dentro de la industria es pequeño, comparado con la unidad más grande del sector” (Suárez Suárez, 2003).

Complementando esta perspectiva, Méndez señala que las PyMEs coinciden en las siguientes características:

- “El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y está aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo” (Méndez Morales, 1996).

2.1.1. Clasificación de las PyMEs

Las PyMEs en México pueden ser clasificadas ya sea por indicadores de nivel de ingreso (ventas), o por tamaño (número de trabajadores (Suárez Suárez, 2003). No obstante, la nueva estratificación de las PyMEs se realiza en base a la cantidad de empleados (tal como se observa en el Anexo 2) o por indicadores de nivel de ingreso (ventas).

2.1.2. Importancia de las PyMEs

Las PyMEs son fundamentales para el desarrollo regional, ya que estas pueden ser generadas y operadas por redes de personas emprendedoras. Aunado a esto, son una vía alternativa para dar empleos a gran parte de la población desocupada, apoyando también a la economía para la adquisición de bienes y servicios de la sociedad (Damas Gómez, 2010).

Normalmente las PyMEs se enfocan en áreas productivas acordes a la región. Por ejemplo, al crear una empresa de productos naturistas, los insumos que se requieran para la elaboración de sus productos pueden elaborarse a partir de los recursos de la zona o comunidad específica, aprovechando la mano de obra para la producción de insumos necesarios por la empresa (Cámara de Diputados, 2005).

Sobre las perspectivas modernas, el aumento de las PyMEs es constante, por lo que podrían en unos años aumentar su número como alternativa de generación de ingresos ante el aumento de la población y la carencia de empleos bien remunerados (Damas Gómez, 2010).

2.1.3. Funcionamiento de las PyMEs

Las dos características que estructuran y definen el funcionamiento de una PyME son la división del trabajo y el logro de objetivos. La división de trabajo ocurre cuando un emprendedor logra posicionar su negocio y éste empieza a crecer, por lo que se hace necesaria la contratación de personal para permitirle a la empresa realizar su misión, operar día a día, adaptarse a los cambios del entorno y reaccionar a las situaciones que se le presentan. Por otra parte, el logro de los objetivos se vuelve prioritario tanto para consolidar económicamente a la empresa como para generar una vinculación social entre sus directivos y empleados (Zavala, 2014).

Al interior de las pequeñas empresas puede observarse una baja diferenciación competitiva, una brecha en destrezas técnicas y de negocios, falta de calidad viable y altos costos unitarios, entre otros aspectos organizativos deficientes (Becerril, 2012).

En el funcionamiento de las PyMES, uno de los aspectos más particulares es la falta de identificación de tipos de riesgos que pueden afectarlas a mediano y largo plazo. Entre ellos se encuentran:

- *Riesgos Estratégicos*: Falta de capacidad de estas empresas para protegerse o adaptarse a los cambios que puedan sobrevenir en el mercado.
- *Riesgos de Cumplimiento*: Poca consideración de las leyes y regulaciones.
- *Riesgos Financieros*: Carencia de análisis de las deudas adquiridas, lo cual deriva en falta de liquidez.
- *Riesgos Operacionales*: Ausencia de estructuras de control interno en las organizaciones.
- *Riesgos Ambientales*: Incumplimiento de las leyes y procedimientos para salvaguardar el medio ambiente.
- *Riesgos en Tecnología de la información*: Atraso en el manejo de la información y la prevención de amenazas.
- *Riesgos en Recursos humanos*: Mala gestión en la selección y ubicación de los empleados (Villafranco, 2014).

En materia de asesoría para atender estos riesgos, la contratación de consultores profesionistas puede ahorrar tiempo y recursos. Lamentablemente, aún no es muy generalizada la incorporación de este tipo de profesionales, debido al desconocimiento de la existencia de despachos de asesores o la ignorancia de las actividades y capacidades de cada empresa (Regalado Hernández, 2007).

Atendiendo al proceso de innovación en las PyMEs, esta actividad compleja de adaptación de conocimientos genéricos en específico, debe partir de las competencias desarrolladas por las firmas mediante un aprendizaje que asume rasgos idiosincrásicos y que está modelado por las características de su cultura organizacional. Así, dicha innovación puede traducirse en el desarrollo de capacitación y de procesos de aprendizaje de nuevas capacidades y tecnologías de las PyMEs. En tal aspecto, este proceso de innovación se encuentra influido por las características personales, educativas, emprendedoras y administración de riesgos de los empresarios y la historia

previa, en términos de acumulación de activos competitivos tangibles e intangibles que pueden ser aprovechados para su capacidad de diseño de estrategias (Flores Jiménez, Hernández Ortiz, & Flores Jiménez, 2005).

Las complicaciones en el funcionamiento, las cifras de fracaso de las Pymes son abrumadoras en cualquier país. De hecho, las estadísticas indican que, en promedio, el 80% de las Pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años. Los dueños de Pymes suelen buscar las razones del fracaso fuera de sus empresas, pero los analistas empresariales se han orientado más a identificar las causas del fracaso en las propias Pymes y, en particular, en la capacidad de gestión de sus responsables (Ordóñez Santos, 2015).

2.2. Situación de las PyMEs en México

Hoy en día, en México existen 5 millones 4 mil 986 negocios, el 95.2% de las compañías son microempresas, el 4.3% son pequeñas empresas, el 0.3% medianas y el 0.2% son grandes firmas. En cuanto al giro empresarial, las compañías se dividen del siguiente modo: sector servicios (47.1%), comercio (26%), manufacturas (18%) y otros (8.9%) (INEGI, 2015).

Las microempresas emplean al 45,6% de todos los trabajadores, las pequeñas al 23.8%, las medianas al 9.1% y las grandes al 21.5%. Asimismo, los estados mexicanos con mayor número de empresas son el Estado de México, la Ciudad de México, Veracruz, Jalisco y Puebla (INEGI, 2015). El porcentaje de trabajadores empleados en las PyMEs puede observarse en el Anexo 3. En general las PyMEs contribuyen al 34.7% del PIB nacional (González Herrera, 2011).

Un estudio realizado por la Universidad Autónoma de Hidalgo y la EGADE *Business School* del Tecnológico de Monterrey en 2011 reveló que las PyMEs mexicanas tienen una antigüedad media de 16 años; el 67.2% son de tipo familiar, en tanto que el 58.6% son societarias; normalmente cuentan con directivos con edad promedio de 47.6 años de edad y el 77.7% de sus emprendedores cuentan con estudios universitarios. Además, el promedio de exportación de las PyMEs es de 8%,

muy bajo, pues no alcanza el nivel de competitividad suficiente para posicionarse en el mercado global, lo que limita su desarrollo y crecimiento. En cuanto a la planeación, el 87% de las pymes planean sus actividades a menos de un año, mientras que el 34% cuentan con tecnología sostenible, el 31% con tecnología de punta y 14% con certificado de calidad (González Herrera, 2011).

Aunado a lo anterior, en México las PyMEs tienen una supervivencia de 12 a 24 meses, con rentabilidad de 5 a 6 % y un costo de 12 % anual para adquirir capital bancario. Sin embargo, su desempeño es relativamente pobre, pues sólo 25 % de la Población Económicamente Activa (PEA) está en actividades que pueden cubrir costos de capital, no sólo los de trabajo (Becerril, 2012).

2.2.1. Entorno socio-económico

Actualmente las PyMEs contribuyen con siete de cada 10 empleos formales que se generan en el país (Secretaría de Economía, 2015). De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México existen aproximadamente cuatro millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PyMEs que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país (Promexico, 2014).

No obstante, a partir de la implementación del TLCAN en 1994, aunque han aumentado las exportaciones, sobre todo de las industrias manufacturera electrónica y automotriz, han quedado relegadas a un segundo plano tanto la industria agrícola como de servicios de alta tecnología. Esta situación ha llevado a una caída generalizada del empleo y al cierre de numerosas compañías micro, pequeñas y medianas, así como a una evidente falta de apoyo económico y de asesoría para éstas (Sánchez, 2014).

Las PyMEs también se han visto afectadas por las crisis provenientes de EUA, ya que debido a este problema muchas empresas han tenido que reducir sus ofertas ante la contracción de la demanda. Vale la pena apuntar que las PyMEs no solamente venden al público en general, sino que también juegan un importante papel como proveedoras del sector público (González Herrera, 2011).

Como prueba de la antes mencionada dependencia, varias investigaciones han revelado que han disminuido las PyMEs entre 1998 y 2011, mientras que crecieron las micro y grandes empresas en México. Ello apunta a que muchas personas han recurrido a las micro empresas como única opción para adquirir un ingreso; y los créditos institucionales ha ayudado más a las grandes firmas en lugar de apoyar a las PyMEs (Rodríguez González, 2011).

Concerniente a este punto, la OCDE ha remarcado que el crecimiento a mediano plazo en México sigue siendo bajo, en comparación con el promedio de otros países pertenecientes a esta organización, por lo que se ha remarcado la necesidad de incrementar la productividad de las Pymes a través del mejoramiento de los niveles educativos, lo cual es clave para optimizar la productividad y la competitividad de las Pymes a través de la potencialización de las competencias laborales de los trabajadores (OCDE, 2013).

2.2.2. Problemáticas más frecuentes

En el aspecto de las áreas de oportunidad, de manera general se ha reconocido que las PyMEs tienen algunas dificultades en virtud de su tamaño:

- “Acceso restringido a las fuentes de financiamiento.
- Bajos niveles de capacitación de sus recursos humanos.
- Limitados niveles de innovación y desarrollo tecnológico.
- Baja penetración en mercados internacionales.
- Bajos niveles de productividad.
- Baja capacidad de asociación y administrativa” (Reyes Valdez, 2009).

Complementando esta perspectiva, la organización Promexico puntualiza las principales desventajas de las Pymes:

- “No reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.
- La calidad de la producción cuenta con algunas deficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.
- Los trámites burocráticos imposibilitan que muchas empresas se instalen adecuadamente.
- También se presentan ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno” (Promexico, 2014).

Las medianas empresas, presentan los mismos problemas que las pequeñas empresas, pero a niveles más complicados. Por ejemplo, en el caso de sus ventajas, éstas son de mejor calidad administrativa, en tanto que sus desventajas son de tipo económicas, tales como altos costos de operación, falta de reinversión en el equipo y maquinaria, sin ganancias extraordinarias, altos costos, imposibilidad de pagar altos salarios, poco personal especializado, ausencia de controles de calidad óptimos, etc. Todo esto viene derivado de su problema de altos costos, debido a su tamaño, problema que no se ve reflejado tan evidentemente en las pequeñas (Flores Jiménez, Hernández Ortiz, & Flores Jiménez, 2005).

Asimismo, la OCDE ha especificado que los principales problemas para las PyMEs en México son las prácticas del sector informal; las altas tasas fiscales; el

acceso limitado a financiamiento; el aumento de la criminalidad, los robos y disturbios; la expansión de la corrupción de las autoridades en cuanto a licencias y permisos comerciales; los costos de la electricidad; la inestabilidad política en varios estados; una fuerza laboral sin educación adecuada ni acceso a tierra; así como la falta de cualidades de liderazgo en los jóvenes (OCDE, 2013).

2.2.3. División por sectores

En México, las PyMEs por sector económico se dividen de la siguiente forma: ramo industrial, 59.84%; sector Comercio, 76.82%; y sector Servicios, 63.33%, de manera general (González Herrera, 2011). La clasificación existente de empresas por tipo de sector y por rango de trabajadores es la siguiente (Sistema de Información Empresarial Mexicano, 2008):

Cuadro 1. Datos estadísticos para pequeñas empresas en México.

PEQUEÑAS EMPRESAS			
INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
Entre 11 y 50	Entre 11 y 30	Entre 11 y 50	
8,557	11,998	15,713	36,268

Fuente: Sistema de Información Empresarial Mexicano (2008).

En el caso de las compañías de tamaño medio, se tienen los siguientes datos:

Cuadro 2. Datos estadísticos para empresas medianas en México.

MEDIANAS EMPRESAS			
INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
Entre 51 y 250	Entre 31 y 100	Entre 51 y 100	
3,079	3,715	1,700	8,494

Fuente: Sistema de Información Empresarial Mexicano (2008).

Un dato trascendental es que las PyMEs manufactureras son las que más vida tienen, llegando a alcanzar una década en promedio; los rubros de construcción consiguen tres años; en tanto que en el sector servicios la media se sitúa de 1.5 a dos años (Becerril, 2012).

2.3. Situación de las PyMEs de servicios en el estado de Puebla

En el estado de Puebla, hoy en día se encuentran registrados 251,318 establecimientos, los cuales representan 5.9% del total del país. Del total de estas empresas, 97% son micro, 24% pertenecen a la pequeña, 0.5% se identifican con la mediana y 0.1% se ubica en las grandes empresas. Las instituciones educativas y el sector restaurantero son los rubros de mayor penetración con el 43% de las MiPyMEs (INEGI, 2015).

Tomando en cuenta estas cifras como referencias, el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) ha reconocido que en Puebla están registradas 23,315 empresas distribuidas primordialmente en el Comercio y otros servicios (tal como se muestra en el Anexo 4) (SIEM, 2015). De estas compañías, de acuerdo con el Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem), el sector textil en Puebla emplea a 52,211 personas; el automotriz a 46,196 y del metalmecánico dependen 3,968 trabajadores (Álvarez, 2013).

Las PyMEs ubicadas en el territorio poblano se estima que generan una media de ocho a 10 empleos (alrededor del 84.2% de empleos totales), lo cual la ubica como una de las ocho entidades con mayor porcentaje de empleos generados por esta clase de negocios. Los sueldos se encuentran en el rango de \$ 4,000 y \$ 6,000 mensuales (Nieva Pardo, 2012), con un promedio establecido en \$ 4,400 (INEGI, 2014).

2.3.1. Condiciones actuales

Actualmente, la mayoría de las PyMEs poblanas se encuentran en situaciones complicadas y en desventaja ante las grandes empresas, las cuales suelen verse recrudescidas cuando existen crisis en Estados Unidos, provocando despidos, cierres de fábricas y quiebra de tiendas para lograr que las empresas reduzcan costos,

debilitando en gran medida los derechos laborales (Vicencio Miranda, 2007). Esto ha conducido a que hasta un 60 % de los nuevos establecimientos entablen procesos de bancarrota dentro de su primer año de actividad (Contreras, 2015).

Ante este panorama, diversos especialistas consideran indispensable que el gobierno y la iniciativa privada inviertan en las PyMEs, ya que esto puede producir una gran cantidad de empleos, con ingresos medios para los trabajadores. Para conseguir esta meta, se ha vuelto necesario incentivar a estas compañías mediante una política fiscal que ayude a su impulso, así como asesorías y créditos para maquinaria, equipo y, en especial capacitación, aspectos que les permiten competir en el mercado global (Rodríguez González, 2011).

Justamente en esta última área, la capacitación económica juega un importante rol en las PyMEs por su incidencia en todos los elementos de la administración del negocio. En concreto, este tipo de adiestramiento es un requisito para el desarrollo de una “nueva cultura empresarial”, dotando al empresario de una mayor información sobre las implicaciones de la preparación que requerirá en el área económica, para así enfrentar los retos de los negocios en el mundo actual. Por ende, se parte de una integración de las 3C (Clientes, Cambio y Competencia), donde el cliente hoy “determina qué, cómo y cuánto quiere en relación a las opciones en el mercado, exigencia de productos y servicios a su medida, calidad y precio (Hammer & Champy, 2004)

Cabe añadir que la coordinación de las políticas de competitividad establecidas por el gobernador poblano, Rafael Moreno Valle, se prospecta que dará como resultado un incremento en la identificación de oportunidades y mercados actuales para las PyMEs, además de aumentar la producción y elevar la remuneración de los empleados (Heredia, 2014).

Dentro de este programa, los sectores automotriz, textil y metalmecánico en Puebla representan una oportunidad para que los dueños de PyMEs incursionen en la cadena de valor de las grandes compañías; sin embargo, diversos especialistas señalan que es recomendable iniciar un negocio en sectores poco explorados como el

de Tecnologías de la Información (TI), agroindustria, turismo y servicios médicos. Además, se recomienda emprender en equipo, incursionar en otros sectores (energías renovables, alimentos orgánicos, etc.) y acceder a las líneas de financiamiento público y privado (Álvarez, 2013).

2.3.2. Principales retos

Las problemáticas de las PyMEs en Puebla son variadas, ya que parten de la parte financiera, pasando por la planeación de procesos internos y externos, derivando en la falta de experiencia y capacitación, hasta llegar a las políticas de desarrollo de su entorno. De tal forma, existen factores de riesgo endógenos (internos) y exógenos (externos) que pueden afectar el rumbo económico de las PyMEs. Los primeros se deben a cambios en las estructuras de departamento o una mala gestión de la directiva; los segundos son factores como el clima, la inflación, cambios políticos, entre otros (Villafranco, 2014).

En este apartado, puede citarse el estudio de Zarate refiere que seis de cada PyMEs cierran en menos de dos años por problemas administrativos y organizacionales. Aunado a ello, este reporte indica que las PyMEs presentan los graves problemas en cuestión de la ausencia de planeación e implementación de estrategias empresariales (Zarate Hernández, 2014). Cabe añadir en esta dirección que las PyMEs difícilmente crean una gestión adecuada de riesgos porque suelen estar más concentradas en generar un producto y en vender, por lo cual no desarrollan una matriz de riesgos que pueda alertarlas y ayudarlas a tomar mejores decisiones (Villafranco, 2014).

Es constante la necesidad de las Pymes poblanas de obtener créditos más accesibles, capacitar en mayor medida a su mano de obra y fomentar un mejor ambiente de trabajo para el desarrollo de sus negocios, ya que los pequeños negocios no pueden obtener créditos baratos, ya que la banca los tiene clasificados de alto riesgo. De tal modo, se encuentran en desventaja, convirtiéndose en meros satélites de consorcios trasnacionales (Vicencio Miranda, 2007).

Otra problemática pendiente es la que se refiere a la delincuencia. Se estima que la falta de seguridad en el estado ha hecho que más de 68 mil empresas poblanas hayan sido víctima de delitos en el período 2012-2013, con pérdidas por más de 5 mil millones de pesos. Al respecto, cifras de AXA Seguros registran que menos del 5 % de las PyMEs cuentan con un plan de protección o un seguro contra algún imprevisto como un robo, accidente o daños por desastres naturales, en contraste con el 90 % de las grandes empresas que sí se encuentran aseguradas (Contreras, 2015).

2.3.3. Datos estadísticos sobre la duración, la quiebra, el crecimiento y el éxito de las PyMEs poblanas

A pesar de la importancia estratégica de las PyMEs, la falta de prevención de riesgos es uno de los factores principales para que tan sólo una de cada diez de estas empresas continúe operando por más de cinco años. En la entidad poblana este riesgo es aún más latente, ya que hasta 50% de las empresas son familiares y no cuentan con un plan de crecimiento estratégico (Heredia, 2014). Dentro de esta situación, el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CESP), 9 de cada 10 empresas viven al día, en tanto que sólo 44% formaliza planes de prevención de costos, aunque el 60 por ciento de las Pymes invierten en tecnología para impulsar su crecimiento (García, 2014).

Por otro lado, la investigación realizada por el Tecnológico de Monterrey Campus Puebla explica que los problemas con mayor incidencia en las PyMEs son los siguientes (Nieva Pardo, 2012):

- “El 99 por ciento de las empresas carece de capital.
- El 96 por ciento cuenta con una mala operación de fondos.
- El 95% de las empresas nuevas pierden o cierran por falta de una buena planeación y análisis de riesgos
- El 79 por ciento no posee experiencia.
- El 59 por ciento carece de un uso de sistemas de información confiables.

- El 58 por ciento realiza excesivas inversiones en activos fijos.
- El 50 por ciento de las empresas son familiares y no cuentan con un plan de crecimiento estratégico.
- El 46 por ciento posee errores en la fijación de estrategias.
- El 42 por ciento centra en una persona la toma de decisiones.
- El 38 por ciento no cuenta con planes alternativos.
- El 28 por ciento tiene resistencia al cambio.
- El 15 por ciento lleva a cabo una mala selección de personal.
- El seis por ciento tiene problemas en la selección de socios” (Nieva Pardo, 2012).

A su vez, los resultados del Censo Económico 2014 del INEGI ubicaron a cada uno de los 32 estados en cuatro categorías de productividad laboral, clasificadas en la siguiente escala:

- 1.- Alta Productividad. De 500 a 1500.
- 2.- Productividad Media. De 200 a 499.
- 3.- Productividad Baja. De 150 a 199.
- 4.- Productividad Muy Baja. Menor a 149.

Dentro de esta división, el estado de Puebla se sitúa en la tercera categoría, lo que indica que las empresas no han desarrollado su potencial al máximo, por lo cual Puebla tiene el lugar número 12do en productividad y en el 24to en competitividad (INEGI, 2014). Además, en cuanto a la facilidad para hacer negocios, el estado ocupa el sitio 24, en tanto que para abrir una empresa se ubica en la 15ta posición (CIDAC, 2012).

En cuanto a los principales riesgos, estadísticamente sólo 7% destina recursos para adquirir un seguro para la protección de su patrimonio contra algún siniestro. En este sentido, alrededor del 50 % de las PyMEs poblanas sufren daños en sus oficinas e instalaciones, 36 % padecen robos y 14 % incidentes con clientes o trabajadores. Por este motivo, la falta de prevención de riesgos entre las PyMEs es uno de los factores principales para que tan sólo una de cada diez de estas unidades siga operando por más de cinco años (Contreras, 2015).

Al no asegurarse ante estos riesgos, los gastos de una Pyme pueden llegar a ser de 200 mil pesos en daños (por ejemplo, por un incendio), o de 20 mil pesos (por afectaciones a terceras personas). Tales gastos pueden desequilibrar la solidez financiera de una pequeña o mediana empresa.

2.4. Situación de las PyMEs en el municipio de Puebla

Primeramente, debe indicarse que se ha establecido que el municipio poblano y su zona conurbada concentran casi el 40% de las unidades económicas, las cuales concentran el 40% del personal ocupado, así como el 71 % de los ingresos totales (Martínez de Ita, 2004).

Abordando las particularidades a nivel municipal, de manera interesante, la tercera parte de la población en el municipio son jóvenes (420 mil), de los cuales un 40 % se dedican a una actividad productiva propia. Estos emprendedores tienen una edad promedio entre 20-25 años, por lo que la SERAJ y las dependencias gubernamentales les están ofreciendo un proceso de formación y acompañamiento, así como un capital semilla de 8 mil pesos para los 12 proyectos seleccionados para convertirse en realidad (Instituto de la Juventud del Municipio de Puebla, 2012).

Sumándose a este tipo de apoyos, el Tecnológico de Monterrey en Puebla, en conjunto con la Corporación Interamericana de Inversiones (CII), ha implementado 'FINPYME Diagnostics', un programa de apoyo para generar estrategias de crecimiento y fortalecimiento de las empresas en la ciudad de Puebla. Dicho programa está enfocado en dar consultoría a 40 empresas seleccionadas en las áreas de innovación,

finanzas y de conocimiento. Gran parte de estas organizaciones necesitan conocer los problemas estructurales en los que se encuentran y de ahí poder partir para llevar a cabo mejoras internas y externas (Zamora, 2015).

Por su parte, la Unidad Iberoamericana de Puebla señala que el 30% de empresas seleccionadas para servicios de consultoría de su programa Endeavor son dueñas de patentes o están en proceso de tenerlas; 58% de los emprendedores han asesorado, invertido o creado nuevos emprendimientos; 43% de nuestros seleccionados son ingenieros; 16% está dentro del sector alimentario y las empresas seleccionadas pagan en promedio 7.4 veces más que el salario mínimo regional (Álvarez, 2013).

A partir de estos programas, la siguiente tarea de los emprendedores poblanos es crear firmas donde varios socios participen con capital y recursos humanos donde la inversión y las utilidades se destinen al crecimiento de una zona determinada (Álvarez, 2013).

2.4.1. Empresas en el rubro de servicios técnicos-informáticos

Durante los últimos años, las empresas de servicios de gestión de información y manejo de equipos computacionales se han incrementado paulatinamente en la ciudad de Puebla, aunque no existen cifras precisas en torno a este rubro de servicios. Dentro de este sector, algunos de los más destacados competidores son los siguientes (Computrabajo, 2016):

TELMEX. Dentro de las grandes empresas sigue siendo la primera. En este momento cuenta con servicios de renta de líneas de Internet (incorporando el servicio a través de fibra óptica), así como la venta de equipo informático y dispositivos digitales, así como su soporte técnico.

Access Consulting. Es una empresa de consultoría y soporte técnico, con proveedores de servicio a nivel nacional en servicios de tecnología de la información. Cuenta con 15 años de experiencia en el mercado, colaborando con clientes altamente reconocidos y competitivos. Dicha compañía ofrece desarrollo laboral igualitario tanto a

hombres como a mujeres. Su matriz se localiza en Querétaro. Tiene hoy en día 51 y 200 trabajadores.

Red System Soluciones en Telecomunicaciones. Microempresa dedicada a integrar proyecto de telecomunicaciones, construcción de torres, sistemas de cctv, sistemas de audio, sistemas de detección de humo, venta de equipo switch, venta de equipo de cómputo, así como servicios de asesoría y diseño. Su matriz está ubicada en Puebla. Tiene entre 1 y 10 trabajadores.

Trnext. Es una microempresa enfocada en el desarrollo de aplicaciones web, marketing digital y recursos humanos, así como en la capacitación dentro de la industria de TI (Tecnologías de Información), mediante el uso de las tecnologías más actuales e innovadoras dentro del mercado. Ofrece valor agregado y competencias que refuerzan las perspectivas de los entes sociales. Su matriz se encuentra localizada en Puebla, contando con una cantidad de entre 1 y 10 trabajadores.

IAAP Informática Avanzada Asesoría Profesional. Es una pequeña empresa perteneciente a Grupo Naviem, con más de 15 años en el mercado, que pone disposición del cliente hardware, software, telecomunicaciones, videovigilancia, control de acceso a información, reparación de equipos a nivel componente, cableado estructurado de voz y datos. Además, ofrece servicio e integración de tecnológica, con excelentes resultados técnicos y económicos.

Redsinergia. Es una empresa multinacional certificada como Channel Partner por SAP, cuya plantilla laboral consta de más de 250 colaboradores en México y Latinoamérica como miembros del consorcio iTech. Tiene presencia a todo el país, atendiendo a diferentes nichos de mercado especializados, contando con un amplio portafolio de servicios tecnológicos. Esta empresa está conformada por un equipo de consultores altamente capacitados y reconocidos en diferentes escenarios, los cuales han obtenido numerosos casos de éxito y premios que respaldan la calidad y eficacia de cada uno de sus proyectos. Tiene una sucursal localizada en Puebla, con una cantidad de entre 1 y 10 trabajadores.

Desarrolladora Internacional de Tecnología SA de CV. Es una mediana empresa que provee soluciones con recursos especializados, adecuando la tecnología de información a las estrategias de negocio. Su matriz se ubica en Nuevo León, en tanto que su sucursal en la ciudad de Puebla. En total, tiene un número entre 51 y 200 trabajadores.

Enterprise Telecomm. Es una mediana empresa enfocada en proporcionar servicios para redes de telecomunicaciones, a través de servicios de monitoreo y gestión de redes, así como de ingeniería de campo para instalación y mantenimiento de equipos computacionales. Su matriz está situada en Jalisco, pero tienen una sucursal. Su número total de empleados varía entre 51 y 200.

Bajiotech Copy SA de CV. Es una microempresa dedicada a la renta, venta y reparación de equipos de fotocopiado, así como a la venta al por mayor de insumos y refacciones para aparatos de computo. Está localizada en Puebla y tiene entre 1 y 10 trabajadores (Computrabajo, 2016).

CAPITULO III

IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE TALENTO DENTRO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

En este capítulo se exponen los conceptos, teorías y acontecimientos que fundamentan el diagnóstico y la propuesta que se desarrollan en la presente tesis.

3.1. La empresa como organización

Debe comenzarse esta revisión teórica con el concepto de “organización”. La Universidad Nacional de Colombia la define del siguiente modo:

“Es una comunidad integrada por una o varias personas que unen sus recursos, producción, tierra, mano de obra y capital, que tiene como propósito la producción de bienes y servicios a cambio de un beneficio. Mediante un orden regulado, organizado y bien administrado, marcando rangos de autoridad, sistemas de planeación, comunicación, información y control, eficientemente con modernidad y productividad” (Castillo, 1994).

Tomando esta conceptualización como referencia, puede decirse de forma genérica que una “organización empresarial” engloba a un conjunto de factores de producción coordinados, cuya función es producir ya sea un producto tangible o un servicio con un propósito en específico que dependerá del tipo de empresa que sea, así como de su giro (Sallenave, 2003).

Al tener un campo de acción muy amplio en los distintos ramos productivos, las empresas son muy diversas en cuanto al tamaño, las características, las estructuras y los objetivos. Todos estos factores indican el tipo de administración que deberá ejercerse y el tipo de gerenciamiento y liderazgo a seguir para hacer sostenible a una compañía (Fred, 1997).

Precisamente esta situación ha dado lugar a una amplia variedad de tipos de estructuras organizacionales que son claves para constituir una empresa.

Los principales tipos de empresas se dividen por los siguientes criterios (INEGI, 2002) (Diaz Oramas, 2008):

- Por su actividad: industriales (transforman elementos naturales en otro tipo de producto), comerciales (compran y venden como intermediarios), de servicio (proporcionan un beneficio a la sociedad).
- Por la naturaleza de su capital: inversión de carácter privado (varias personas aportan un patrimonio para constituir las), inversión de carácter público. (son formadas por el Estado) y de inversión mixta (mezcla de aportaciones públicas y privadas).
- Por el origen de su capital: capital nacional (aportaciones hechas por nacionales dentro del país), capital extranjero (aportaciones hechas por extranjeros) y coparticipación (aportaciones tanto de nacionales como de extranjeros).
- Por su magnitud: micro (aquellas con menos de cinco personas en su estructura), pequeñas (cuentan con una plantilla entre 6 y 50 personas), medianas (tienen de 51 a 100 empleados) y grandes (conformadas por más de 100 empleados).

3.1.1. Planeación Organizacional

La planificación organizacional es el primer paso del proceso administrativo para el cumplimiento de los objetivos de una empresa. Este proceso cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo (Sallenave, 2003).

El propósito protector consiste en minimizar el riesgo en la toma de decisiones reduciendo la incertidumbre que rodea normalmente el entorno y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. Por otro lado, el propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional, es decir, que toda actividad o decisión que sea tomada apoye al cumplimiento del objetivo principal (Diaz Oramas, 2008).

El proceso de planificación sirve para coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones, funcionando como una la guía de las actividades de la

empresa, especialmente en los temas de dirección y control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa (Hill, 1996).

Por el motivo antes mencionado, la planificación debe reflejar los cambios del ambiente en torno a cada organización, buscando adaptarse a ellos. Uno de sus resultados más significativos es la formulación de una estrategia para la organización, estudiando anticipadamente sus objetivos y acciones, sustentando sus actos en métodos lógicos (Hill, 1996).

Así, los planes establecen las metas de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Además, permiten aplicar adecuadamente los recursos que se tengan, consiguiendo que los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos. De esta manera, se proporciona una base para la medición de los logros que indican el camino correcto a seguir para una compañía (Beheshtifar, 2013).

3.1.2. Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica (PE) es un proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. Ambos conceptos, estrategia y planeación, están ligados indisolublemente, pues designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo (Hernández Vargas & Mondragón, 2004).

Quizá el primer autor que describió a la PE fue Igor Ansoff en 1980, aunque para otros autores esta herramienta gerencial surge formalmente en la década de los setentas como resultado natural de la evolución de la planeación (Fred, 1997).

A diferencia de la planeación tradicional, la PE no solo se relaciona con la elaboración anticipada de procedimientos para cumplir tareas en general, sino que hace énfasis en respuestas específicas y lógicas para los requerimientos de un futuro complejo y cambiante, previendo los eventos dentro del el corto, mediano y el largo plazo, para así actuar con precisión para establecer los resultados que deberán tener las decisiones pactadas (Porter, 1996).

Por lo tanto, la PE constituye una herramienta vital para las organizaciones y para el cumplimiento de sus objetivos centrales, puesto que gracias a ella los administradores definen los riesgos por los que atravesarán, reconocen las fortalezas y las debilidades con las que cuentan sus empresas, e identifican las oportunidades y las amenazas del ambiente (Diaz Oramas, 2008).

Vale la pena resaltar que el proceso de planeación involucra la fijación de metas para desarrollar los instrumentos necesarios que faciliten su cumplimiento. Por ello, se enfoca a la necesidad de cambiar la mira de las empresas hacia la búsqueda de los resultados, más que a las actividades o los procesos en sí mismos (Hernández Romo, 2004).

Ahondando en este punto, la PE debe incluir un sistema de indicadores y metas que faciliten la estandarización de datos, así como la medición de los objetivos, su revisión y evaluación dentro de un proceso constante y profesionalizado de revisión, control y mejora continua (Sallenava, 2002).

Cabe destacar que en una empresa existen varios niveles de PE, pero éstos dependen de su complejidad organizacional. En el caso de las Pymes, donde todas las decisiones son tomadas por el dueño, este proceso se lleva a cabo en un solo nivel. Sin embargo, la mayoría de las empresas diversificadas y organizadas puede tener tres niveles: empresa total, departamento y funciones (Rizo Rivas, 2014).

3.1.3. La estrategia empresarial

Este término no es fácil de definir, ya que pocos autores han coincidido en su significado. Por ejemplo, Peter Druker sugiere que la estrategia de una organización surge a partir de responder dos preguntas: “¿Qué es nuestro negocio?” y “¿Cuál debería ser?” (Fred, 1997). Por su parte, Alfred Chandler definió a la estrategia de la siguiente forma:

“La determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos” (Sallenava, 2002).

A su vez, en el libro “Gerencia y Planeación Estratégica”, B. D. Henderson señala:

“Una estrategia empresarial es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada” (Sallenava, 2002).

No obstante, aquellas definiciones de estrategia que remarcan el papel de la planeación pasan por alto el hecho de que las estrategias pueden crearse en el interior de organización sin ningún plan formal, a diferencia de la planeación estratégica como tal (Mintzberg, 1987).

Advirtiendo todo lo anterior, una estrategia empresarial debe conformarse por los siguientes componentes (Kaplan, 2004):

- *Objetivos*: deben ser claramente definidos con atributo, escala, norma y horizonte.
- *Plan de Acción*: debe involucrar a la empresa total a nivel de las divisiones o departamentos.
- *Programas*: deben describirse y medirse las consecuencias.
- *Recursos*: deben establecerse anticipadamente para llevar a cabo los programas.

La formulación y construcción de esta estrategia parte del gerente general de una empresa. Dicho personaje delimita la ventaja competitiva potencial de su empresa, sobre la cual repose su estrategia, basándose en buena medida en su talento humano (Diaz Oramas, 2008).

3.1.4. Antecedentes del pensamiento gerencial estratégico

Los inicios del Pensamiento Gerencial Estratégico (PGE) se dieron con el surgimiento de la Teoría Administrativa. Posteriormente, esta corriente evolucionó a partir de la incorporación de procesos como el Control de inventarios, la Programación lineal, la

Teoría de colas, la Teoría de decisiones, la Administración por objetivos y la Administración de la calidad total, entre otras (Hill, 1996).

Profundizando en el desarrollo del PGE, existen cuatro grandes etapas de transformación en el manejo administrativo, las cuales se describen brevemente (Mintzberg, 1987) (Fred, 1997) (Buckingham & Coffman, 1999) (Chiavenato, 2011):

Primera etapa. Ocurrió a comienzo del siglo XIX, cuando los administradores asumían el comportamiento de dictadores para obtener la mayor cantidad de producción posible al menor costo. Asimismo, el talento y capacidades del empleado no eran tomadas en cuenta, simplemente valían el número y la fuerza de trabajo. Con el tiempo, se descubrió que esta situación a largo plazo no era eficiente, aunque sí producía una gran cantidad de bienes para satisfacer la demanda de una economía imperialista en expansión. Este sistema fue perfeccionado por Frederick Taylor, basándose en la estandarización y rentabilidad de las operaciones, y actualmente es conocido como “administración tradicional”.

Segunda etapa. Entre 1914 y 1945, debido a las guerras mundiales, surgió el modelo de “eficiencia de las operaciones”. En él, lo más importante fue obtener gran producción a bajo costo, incluyendo los conceptos de rapidez y optimización de recursos. En esta época se originó el control estadístico de los procesos, centrándose el énfasis en el manejo reducido de los gastos por medio de un control financiero.

Tercera etapa. A partir de 1945 y hasta los años ochenta, apareció la tendencia de capacitar a gerentes e ingenieros en técnicas de calidad. Surgió así el sistema de “ciclo administrativo para mejorar las operaciones” (Planear, Hacer Verificar, Actuar), para comprender y eliminar causas de errores, mejorando el control de la calidad (contribución de Deming). De tal manera, en el libro “La práctica del Gerenciamiento” (como señala Drucker), se estableció el enfoque de la “Administración por objetivos”, cuyo objetivo era lograr una calidad máxima de las operaciones para que una empresa fuera diferenciada y reconocida para los clientes.

Cuarta etapa. Se dio a finales de los ochenta y principio de los años noventa, cuando cobró gran importancia la globalización. La principal referencia de este período es el libro “Estrategia competitiva, técnicas para analizar la industria y los competidores” (Porter, 1980) donde por primera ocasión se refiere la teoría de las cinco fuerzas que definen la competitividad en un mercado, así como la atractividad y los márgenes de una industria (Mintzberg, 1987) (Fred, 1997) (Buckingham & Coffman, 1999) (Chiavenato, 2011).

A partir de esta época, se identificó que los competidores copiaban cada vez con mayor rapidez las estrategias de una organización exitosa para posicionarse en el mercado, atenuando y relativizando el efecto de “diferenciación”. Este problema surgió en gran medida por el error de los directivos empresariales por sustentarse únicamente en la eficiencia operativa y la efectividad estratégica, sin hacer cambios en los sistemas organizacionales y productivos (Sánchez Ambriz, 2009).

3.1.5. Eficacia, eficiencia y productividad

La eficacia y la eficiencia organizacionales incluyen a todas las prácticas que permitan a la empresa utilizar de manera determinante y óptima sus insumos (es decir, eliminando desperdicios, empleando tecnologías avanzadas y motivando más a sus empleados), ya que justamente estas diferencias impactan directamente el nivel de posicionamiento tanto en costos como en diferenciación de las empresas (Porter, 1996).

Por su parte, la productividad se define sucintamente como “la producción de bienes, en el caso de una empresa manufacturera, o de ventas en el de los servicios, y las cantidades de insumos utilizados” (INEGI, 2002). Ante esto, la relevancia de la productividad se finca en posicionar a una empresa en el mercado, incrementando sus utilidades y fomentando el bienestar entre sus empleados.

La productividad puede aplicarse a actividades individuales, a nivel departamental, por área de trabajo o a nivel compañía (Delarue, Van Hootegem, Procter, & Burrridge, 2008).

En este contexto, se demostró que la eficiencia, la eficacia, la productividad, la calidad y el conocimiento son variables inherentes en la búsqueda de mejorar las prácticas operativas y aumentar la competitividad de una compañía (De Naime Velásquez, 2007). A su vez, se han verificado que el factor humano “está presente en todas las etapas del proceso productivo y tiene cuatro factores relacionados directamente con la productividad: Factor Individual, Factor Grupal, Factor Organizacional y Factor de Resultados (Cequea, Rodríguez-Monroy, & Núñez, 2011).

Aunado a lo anterior, existen estudios que han comprobado que las Pymes con mayor productividad tienen una administración alineada con aspectos importantes de PE desde las perspectivas financiera, de procesos, externa (clientes-proveedores) y, sobre todo, humana (Donato, Haedo, & Novaro, 2003).

3.2. De Recursos Humanos a Gestión de Talento

La tendencia actual entre las organizaciones modernas para hacer frente a la globalización de los negocios y la intensa búsqueda de la calidad y la productividad, es lograr una “diferenciación”, que las haga únicas y reconocibles dentro de su mercado (Moreno Briceño & Godoy, 2012). Para conseguir esta meta, es fundamental la selección y gestión de las personas que laboran en ellas, puesto que ellas son las que producen, venden, atienden al cliente, toman decisiones, lideran, motivan y llevan los negocios a las empresas, confiriéndoles una identidad y dándoles ventajas competitivas (Chiavenato, 2011).

En buena medida, esta perspectiva ha cambiado en los últimos años de la “administración de recursos humanos” a la “gestión del talento humano”. Tradicionalmente, la primera de ellas intentaba atraer y retener a las personas más capaces, preparándolas para cumplir eficientemente con los puestos de trabajo vacantes y/o de nueva creación (Chiavenato, 2011). Esto indica que solo se buscaba el alineamiento de los perfiles de las personas a las descripciones de los puestos requeridos dentro de una organización. Sin embargo, difícilmente se puede satisfacer todas las necesidades de las personas y de la organización a través del diseño y

establecimiento de sistemas de gestión estandarizados, que no toman en cuenta los intereses individuales y la sensibilidad de las personas (Estrada, 2009).

De tal modo, la administración de recursos humanos solo se centraba en el establecimiento y vigilancia de reglas, normas y políticas operativas, ayudando al cumplimiento ordenado de los objetivos organizacionales y contribuir con la productividad de la empresa, pero tiene muy poco impacto en el desarrollo del personal, ya que bajo la premisa de una gestión generalista se logra la satisfacción de pocos y la insatisfacción de muchos (Moreno Briceño & Godoy, 2012).

Ante esta visión, la Gestión de Talento Humano (GTH) reconoce que los enfoques entre los objetivos empresariales y las necesidades de los empleados no son excluyentes, sino complementarios. Así, este tipo de administración puede llegar a crear un vínculo entre las aspiraciones y el futuro de los colaboradores, con una mentalidad estratégica y una comunicación constante y asertiva con los trabajadores; además, siempre se deben escuchar las demandas de los empleados, comprendiendo su entorno para mostrar receptividad ante sus necesidades. De dicha forma, la adecuada gestión de talento humano puede llegar a ser la promotora de grandes cambios dentro de la empresa, impactando en el desarrollo de cada una de las áreas de la organización (De Naime Velásquez, 2007) (Cequea, Rodríguez-Monroy, & Núñez, 2011).

Sumándose a lo anteriormente descrito, la GTH ayuda a los colaboradores a definir o re-definir sus propósitos en consecuencia del aprovechamiento de su propio talento, una función estratégica que promueve un cambio cultural con grandes expectativas de éxito (J & V Resguardos A.C., 2013).

En contraposición a la administración de recursos humanos, la GTH no solo se fija en los antecedentes y busca descubrir en los candidatos tanto el talento como el potencial que ya poseen, para determinar y desarrollar nuevas competencias a través del entendimiento de los generadores de satisfacción de cada persona; sino que se centra el futuro, en el punto máximo al cual puede llegar el potencial de cada

colaborador (Chiavenato, 2011). Al respecto, Goleman en sus investigaciones sobre inteligencia emocional llega a la siguiente conclusión:

“Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importa sólo la sagacidad, preparación y experiencia, sino también cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás” (Goleman, 2006).

Este cambio de paradigma en la administración de personal se ha debido en gran parte a que la GTH ha incrementado la excelencia de las organizaciones exitosas a partir del aporte de capital intelectual (Beheshtifar, 2013).

3.2.1. Definición de talento

La conceptualización de “talento” se ha confundido frecuentemente con otros conceptos como competencias, capital humano, habilidades, destrezas, etc. No obstante, de acuerdo con la Real Academia Española de la lengua (2015), se refiere a “las personas inteligentes o aptas para determinada ocupación”.

A pesar de ello, existen pocos estudios e investigaciones relacionados con las características del talento. Esto se debe a que comúnmente se cree que las personas con talento son diferentes al resto, que han recibido una “bendición” o un “don secreto”, por lo que son escasos. Pero no es así. De acuerdo con Marcus Buckingham y Curt Coffman en su libro “Primero rompa todas las reglas”, el talento es “un patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento que puede aplicarse de manera productiva”. Por ende, no es exclusivo de algunas personas, ya que todas las personas están dotadas de diferentes talentos, aún sin estar conscientes de ellos (Buckingham & Coffman, 1999).

Quizá una de las principales razones por las cuales no es fácil reconocer el talento es porque se tiende constantemente a racionalizarlo en una dimensión muy amplia. Concretamente, se cree que con “capacitación y adiestramiento cualquiera puede lograr el mismo resultado en determinada actividad”, o que “el talento se limita a las actividades artísticas como la pintura, el canto o la música” (Buckingham & Clifton, 2001).

Sin embargo, recientes estudios han comprobado que el talento puede hallarse en cualquier actividad, por sencilla que parezca; por ejemplo, si se toma a diez personas al azar, sin experiencia alguna en mecanografía, y se les pone ante una máquina de escribir para redactar un documento, los resultados posiblemente serían desastrosos para todos. Pero si a todas estas personas se les da un curso de tres meses para aprender y practicar mecanografía, al término de este período habría pocas personas que destaquen en el tema siendo excelentes, otras que solo alcancen un desempeño promedio, en tanto que algunas no habrán logrado progreso (Hernández Vargas & Mondragón, 2004).

Esto se debe a que el talento de dichas personas con resultados excelentes no es el mecanografiar como una simple actividad, sino que hay talentos detrás de estas actividades que pueden empujarles a ser mucho mejores que otras personas en determinadas áreas. Siguiendo este orden de ideas, no hay un solo talento para vender, ni para dirigir, almacenar, o producir, sino que éste se compone de varios talentos combinados en la personalidad del trabajador (Moreno Briceño & Godoy, 2012).

3.2.2. Importancia del Talento en las Organizaciones

En el modelo de la “Organización basada en Fortalezas”, postulada por los autores Buckingham y Clifton en su libro “Ahora descubra sus fortalezas”, se constituye la ingeniería organizacional como un diseño para llegar al éxito en el ámbito empresarial en el entorno socio-económico actual. Este modelo se encuentra basado en la asignación estratégica de la diversidad humana, donde el talento y las fortalezas humanas son las únicas “posesiones” reales de cualquier persona (Buckingham & Clifton, 2001).

La oportunidad esencial que se encuentra en dicho modelo consiste en que, al identificar y concentrarse en las fortalezas individuales, los trabajadores serán capaces de aumentar su desempeño laboral, con lo cual las compañías podrán crecer y competir en el mercado global, en tanto que los Estados nacionales podrán proteger e incrementar el volumen de su producto interno bruto (Sánchez Ambriz, 2009).

En el mundo actual, sin embargo, esto solo puede lograrse a través de una gerencia excepcional del capital humano, mediante un análisis “individuo por individuo”, para llegar a consolidar una situación en la que “todos ganan”: los individuos ganan todos tienen uno o más talentos, además de que para la mayoría de ellos el talento natural es su única posesión significativa; por su parte, las corporaciones se benefician de igual manera porque, al concentrarse en las fortalezas de sus empleados, sus costos disminuyen marcadamente, mientras aumentan sus ingresos, niveles de productividad, crecimiento y rentabilidad, entre otras variables (Chiavenato, 2011).

3.2.3. Talentos y Fortalezas según la Organización Gallup

A lo largo de varias décadas, los expertos en psicología han descubierto que los talentos son patrones de conducta recurrentes, generalmente aplicados de manera inconsciente; por lo tanto, un individuo no siempre podrá saber cuáles son aquellos talentos que le impulsan a ser excelente en determinadas actividades (Gallup World Heartquarters, 2015a).

Un ejemplo claro de ello son las personas con talentos musicales, ya que un compositor, director, cantante o pianista requieren de diferentes áreas de dominio. Un director necesita coordinación y cierto sentido del ritmo y el tiempo, un cantante requiere de ciertas habilidades para explotar sus cuerdas vocales, un compositor debe tener creatividad e imaginación, un pianista debe tener dominio de sus manos, etc.

De manera que, ante tal situación nace la incógnita de cuáles serán esos talentos que hacen diferentes a las personas y que les permiten destacar en un determinado campo. Para resolver tal dilema, la Organización Gallup se ha consagrado por más de 50 años a analizar los factores que provocan que algunas personas se desempeñen mucho mejor que otras en su oficio. De esta manera, ha realizado más de dos millones de entrevistas a empleados, gerentes y clientes de todo el mundo.

Del análisis de la información obtenida durante años, la Organización Gallup pudo concretar que existen 34 temas o patrones, a los cuales ha denominado “34

temas prevalecientes del talento humano”. Estos patrones a su vez se agrupan en cuatro tipos: pensamiento, influencia, ejecución o relación. Dichos temas pueden armar infinitas combinaciones con las que pueden explicarse la gama más alta de desempeños sobresalientes (Gallup World Heartquarters, 2015a).

Lo anterior no implica que los seres humanos puedan ser categorizados en grupos para ser tratados de acuerdo a su selección; por el contrario, la combinación de los treinta y cuatro talentos abre un espectro muy amplio de explicaciones a los desempeños sobresalientes, ya que cada persona es única de acuerdo a la combinación de talentos con los que cuenta y que pueda convertir en fortaleza.

De acuerdo a estos principios, cada persona cuenta con cinco talentos dominantes y talentos de intensidad moderada, algunos otros casi imperceptibles, los cuales dependen de la genética y de la formación en los primeros años de edad (Gallup World Heartquarters, 2015a).

Las fortalezas en términos de talento se refieren al desempeño consistentemente casi perfecto de una actividad. Al definirlo de esta manera, Marcus Buckingham y Donald O. Clifton revelan los tres aspectos más importantes para desarrollo de las mismas:

- 1) “Para que una actividad se pueda convertir en fortaleza es necesaria la repetición, es decir tener la oportunidad de practicarla con frecuencia
- 2) Para sobresalir no es necesario tener fortalezas en todos los aspectos del rol a desempeñar, por el contrario, se pueden aprovechar las fortalezas con las que se cuenta.
- 3) Sobresalir solo es posible cuando se optimizan las fortalezas, no cuando se afianzan las debilidades. Sin bien es necesario aprender a trabajar con ellas, no se puede encontrar el éxito superando las debilidades” (Buckingham & Clifton, 2001).

Este paradigma cambia la manera de seleccionar talentos, pues es común toparse con el mito destructivo que afirma que mejorando o evitando las debilidades se logrará tener éxito en determinada actividad; por el contrario, los autores citados indican que “la única forma de llegar al éxito es estudiando el éxito” (Buckingham & Clifton, 2001).

De modo preocupante, la humanidad ha sido envuelta en la creencia de que el bien es lo contrario del mal, por lo que ha cultivado una obsesión por las deficiencias y los defectos. Así, los médicos han estudiado enfermedades con tal de aprender de la salud; los psicólogos han investigado la tristeza a fin de aprender acerca de la alegría; en los centros educativos y los sitios de trabajo del mundo entero, enseñan a identificar, analizar y corregir las debilidades a fin de crear estudiantes fuertes. Si bien las intenciones han sido buenas, el consejo ha sido equivocado. Aunque las deficiencias y los defectos se deben estudiar, no revelan mayor cosa acerca de las fortalezas, puesto que éstas tienen sus propios patrones (Buckingham & Clifton, 2001).

3.2.3.1. Los 34 Talentos Según Gallup

De acuerdo a los estudios realizados y a las respuestas obtenidas por la Organización Gallup, los 34 talentos existentes están englobados en 4 categorías, las cuales se encuentran relacionadas con el desempeño empresarial, como puede apreciarse en el Anexo 5.

A continuación, se da una breve descripción de los talentos, así como del grupo en el que se encuentran (Gallup World Heartquarters, 2015a) (Gallup World Heartquarters , 2015b):

Analítico (Pensamiento). Las personas con este talento cuestionan todo lo que ven y lo que escuchan, requieren de pruebas para confirmar la información que reciben, le gustan los datos porque no entrañan juicios de valores. Buscan patrones y conexiones y pueden ser considerados perfeccionistas.

Armonía (Relación). Tienen como objetivo lograr acuerdos, no les agrada el conflicto o los enfrentamientos. Piensa que la productividad aumenta cuando se logra el

mutuo apoyo y consenso, por lo que puede modificar serenamente sus puntos de vista con tal de optar por el mismo camino.

Autoconfianza (Ejecución). Representa a la seguridad; la persona con este talento sabe que es capaz de correr riesgos, de enfrentar nuevos desafíos, de ser firme y de cumplir. No es fácil que alguien le imponga su punto de vista porque confía en su criterio y por lo tanto en su toma de decisiones.

Sociable (Influencia). A las personas de carisma o sociables no les cuesta ganarse a los demás; de hecho, disfrutan el desafío de conocer nuevas personas y agradecerles. No se intimidan fácilmente, puesto que siempre tienen algún tema del cual hablar; gozan de la presencia de desconocidos para romper el hielo y establecer conexiones.

Competitivo (Influencia). El fundamento de dicho talento es la comparación y la observación del mundo; está al pendiente del desempeño de los demás para medir su resultado contra el de ellos. Le gusta ganar tanto como sea posible.

Comunicación (Relación). Es un talento en el que se disfruta de explicar, describir, ser anfitrión. Las personas que lo poseen tienden a convertir los hechos en historias, a darle vida a las anécdotas a través de la narración o de la palabra. Desean que su información perdure y en muchas ocasiones ansían ser el centro de atención.

Conexión (Pensamiento). Las personas bajo este talento piensan que todo ocurre por una razón, ya que sienten que en el fondo todas las personas están conectadas por algo que les supera. Por esta razón, consideran que las acciones que hagan repercutirán en algún otro o en sí mismos.

Contexto (Pensamiento). El pasado tiene las respuestas, desde el punto de vista de este talento, puesto que el presente puede ser inestable. Este tipo de individuos recuperan la estabilidad cuando se van hacia una base o al pasado, pues aprenden de los errores y se vuelven más certeros (Gallup World Heartquarters, 2015a) (Gallup World Heartquarters , 2015b).

Creencia (Ejecución). Esta fortaleza denota los valores intrínsecos e inalterables de una persona, los cuales varían de una a otra. Sin embargo, se valora la responsabilidad y la ética, ya que esos valores le sirven de guía para establecer prioridades.

Desarrollador (Influencia). Ven el potencial en los demás, por lo cual consideran que ningún individuo ha llegado a su máximo desarrollo, todos son una obra en proceso, enfocándose en que la meta es ayudarles a experimentar el éxito.

Disciplina (Ejecución). El mundo para una persona de este talento debe ser predecible, ordenado y planificado. Pueden fallar en la pulcritud, pero requieren precisión, una forma de tener el control.

Empatía (Relación). Por intuición logran ver a través de los ojos de los demás, sienten sus emociones y buscan comprenderles, aunque no siempre concuerden con sus ideas. Buscan siempre poner los sentimientos en palabras.

Logrador (Ejecución). Identifica a las personas emprendedoras, a aquellas con la necesidad constante de lograr algo cada día y que, una vez que lo han conseguido, se proponen alcanzar algo más. Siente constantemente el impulso de avanzar y pueden trabajar largas horas sin agotarse, hasta que sientan que han cumplido con su cometido.

Enfoque (Ejecución). Este talento constantemente fija un rumbo, ya que necesita un destino clave, pues si éste no existe puede llegar a frustrarse. El enfoque le obliga a ser eficiente, por lo que se impacienta ante las demoras.

Equidad (Pensamiento). Este tipo de persona siente la necesidad de tratar a todas las personas por igual. No le gustan las ventajas a favor de alguien, pues piensa que todo debe ganarse de manera justa y que cada quien debe tener las mismas oportunidades que el resto (Gallup, 2015a y b).

Estratégico (Pensamiento). A los individuos que lo poseen les agrada ver las cosas desde una perspectiva diferente, evaluando todos los caminos posibles para

elegir el óptimo, descartando aquellos que no le lleven a ningún lado. Contempla distintos escenarios y su pregunta preferida es: “¿Qué pasaría si esto sucediera?”.

Aprendedor (Pensamiento). Le encanta aprender cosas nuevas, estar en cursos, asesorías y clases, no necesariamente por una calificación o por un grado. Simplemente le agrada el hecho de aprender. Busca el aprendizaje también de nuevas experiencias, viajes y aventuras.

Excelencia (Influencia). Para este tipo de persona el promedio no es suficiente, razón por la que prefiere pasar el tiempo con personas que admiren sus fortalezas, pero que a la vez puedan contribuir a ellas. Se reconoce como un admirador de lo excepcional, tanto en otras personas como en la suya. No se lamenta por lo que no tiene; al contrario, sabe aprovechar los dones que ha recibido.

Flexibilidad (Ejecución). Dichos individuos no creen en los destinos fijos, por lo tanto, no toman las decisiones para una sola finalidad, sino que intentan abrir posibilidades que le permitan tener experiencias. Además, no resienten desvíos de último momento o inesperados, ya que consideran que son inevitables.

Futurista (Pensamiento). Tales personas desean mirar más allá del horizonte, pues el futuro es una fascinación para ellas. Son soñadoras por naturaleza, con lo que pueden llenar de energía a otros.

Idear (Pensamiento). Se fascinan por las ideas; son aquellos que consideran que una idea es una nueva manera de ver los problemas de siempre. Aman todas las ideas porque pueden ser profundas o novedosas o reveladoras. Otros les llaman creativos, originales o inteligentes.

Inclusión (Relación) La filosofía de dicho talento es la de ampliar el círculo para poder incluir a todo el mundo, pues existe un deseo de que todos se sientan parte del grupo. En este sentido, ampliar el círculo significa poder beneficiarse mutuamente de tantas personas como sea posible (Gallup World Heartquarters, 2015a) (Gallup World Heartquarters , 2015b).

Individualizar (Relación). Tal individuo siente curiosidad por las cualidades particulares de cada individuo. Sabe también que no todas las personas son iguales, por lo que no merecen ser tratadas igual. Entiende que cada ser humano tiene necesidades diferentes y logra identificar claramente cuáles son las fortalezas de los demás.

Iniciador (Ejecución). Lo tiene aquel que no ve la hora de actuar; precisa dar el siguiente paso, puesto que es la única manera de mantener la mente alerta. Sabe que no será juzgado por lo que diga o piense, sino por sus obras.

Inquisitivo (Pensamiento). A este individuo le gusta coleccionar cosas: objetos, conocimientos, experiencias o información. Lo hace porque le interesa. A su vez, le gusta guardar cosas porque no sabe en qué momento puede llegar a necesitarlas.

Intelectual (Intelectual). Generalmente a las personas de este talento les gusta pensar y disfrutar con la actividad mental. Puede gustarles resolver un problema o simplemente desarrollar una idea. El objeto de su atención dependerá de sus demás fortalezas.

Mando (Influencia). Estas personas se hacen cargo de las cosas, es más, no les mortifica imponer sus opiniones sobre otros. Valora que, en cuanto forma una opinión, es necesario comunicarla. Al fijarse una meta, no descansa hasta tener a la gente comprometida con ella.

Organizador (Pensamiento). Es aquella persona que cuando se enfrenta a situaciones complejas, donde hay muchos factores en juego, disfruta manejando todas las variables. Tratan de encontrar la mejor manera de hacer las cosas. Podrían considerarse hombres o mujeres “orquesta”.

Positivo (Influencia). Este talento hace a las personas ser generosas y sonrientes, ya que siempre tratan de buscar el lado bueno de las cosas en todas las situaciones. Por lo mismo, intentan levantar el ánimo a aquellos que están a su alrededor (Gallup World Heartquarters, 2015a) (Gallup World Heartquarters , 2015b).

Prudente (Pensamiento). Son individuos que suelen ser cautelosos; siempre están alerta para proteger su intimidad. No suelen correr riesgos sin antes evaluarlos y reducirlos. Generalmente son personas serias con muchas reservas. Prefieren planear de antemano para evitar que las cosas salgan mal.

Afinidad (Relación). A estas personas no necesariamente les gusta conocer gente nueva, pues no son situaciones que buscan regularmente. Las personas bajo este talento se distinguen por ganar la confianza de otros a través del tiempo; son personas con pocos amigos, pero duraderos.

Responsabilidad (Relación). Este tipo de gente se obliga psicológicamente a apropiarse de todos sus compromisos, grandes o pequeños. Se caracterizan por no disculpar excusas; como sienten que deben estar tranquilos consigo mismos, buscarán la manera de cumplir con todas sus tareas. Su rectitud raya en la obsesión.

Restaurador (Ejecución). Son personas a las que les encanta resolver problemas, disfrutando los retos de analizar síntomas o causas para hallar una solución. Tal vez tengan algún tipo preferido de problemas a resolver, dado que han adquirido la seguridad a través de la experiencia.

Significación (Ejecución). Se refiere a gente que desea ser recordada, dejar una huella en los ojos de los demás. Buscan el reconocimiento, sobresalir en todos sentidos. Asimismo, desean asociarse con personas a las que consideren profesionales o exitosas para ayudarles en su camino (Gallup World Heartquarters, 2015a) (Gallup World Heartquarters , 2015b).

3.2.4. Concordancia Perfecta entre Talentos y Tareas

La concordancia perfecta se refiere al punto posterior a conocer los talentos dominantes del personal, ya que a partir de dicho punto se puede saber con mejor detalle cuáles son las tareas que se le pueden asignar para aprovechar el máximo desempeño, es decir, darles la oportunidad cada día de hacer lo que mejor saben hacer (Gallup World Heartquarters, 2015a).

Conviene resaltar que cuando a una persona se le da la oportunidad de hacer lo que más le gusta y, desde luego, lo que mejor sabe hacer, se impacta directamente la productividad, la rentabilidad y los indicadores de fidelidad de los clientes: a mayor concordancia, mejor desempeño. No obstante, la parte más compleja es averiguar cómo hacerlo en la función actual de cada persona o buscar otra función que lo permita (Gallup World Heartquarters, 2015a).

El primer paso para mejorar la concordancia consiste en que tanto la propia persona como su jefe inmediato o gerente comprendan a fondo los talentos dominantes y cómo aplicarlos en su caso. El propósito es concientizar a la persona de sus talentos, ya que muchos operan a nivel subconsciente. Se debe ayudar a la persona a encontrar la función que le exija dar cada vez más de lo que puede hacer conforme a su estructura natural (Gallup World Heartquarters , 2015b).

Vale la pena resaltar que al aplicar la concordancia perfecta dentro de una organización, los resultados no siempre serán los esperados. Posiblemente esta política puede representar una subida o cambio de puesto, pero también bajar algún escalón en el organigrama. Sobre todo, lo importante para el empleado es el reconocimiento de su desempeño en determinadas tareas, no ascenderlo a un nivel donde se vuelva incompetente. Esto quiere decir que la antigüedad no puede ser el único criterio para subir en el organigrama, sino también el empleado deberá de manifestar un buen desempeño para subir de puesto (Gallup World Heartquarters , 2015b).

Al respecto, en las investigaciones de Goleman indica que al rastrear datos sobre los talentos de los desempeños estelares, surgen dos habilidades que han alcanzado gran importancia: la *formación de equipos* y la *adaptación al cambio*. En esta dirección, Menzber (2006) plantea que, en su programa ideal de dirección, haría hincapié en la formación de habilidades interpersonales, para recoger información, tomar decisiones en condiciones de incertidumbre, manejar conflictos y motivar a la gente, entre otros. Dentro de ese marco, las organizaciones educativas reconocen la importancia de la gestión de calidad enmarcada en parámetros de máxima eficacia, eficiencia y efectividad, ya que se podría dar un mejor aprovechamiento a los recursos,

el cual brinde un nivel óptimo a la productividad, siendo el talento humano quizá el más importante. Así lo expresa Robbins cuando señala que este factor es un ente conductor en el desenvolvimiento de las mismas; incluso otra manera de considerar lo que ellos hacen es detectando sus habilidades o competencias, las cuales necesitan para lograr con éxito sus metas (Robbins, 2006).

3.3. Trascendencia de la Gestión de Talento

Una adecuada gestión del talento humano puede impactar en distintos factores organizacionales, como las interacciones sociales en el entorno laboral, la forma en cómo los trabajadores se sienten identificados, la respuesta productiva de los empleados ante problemáticas diversas y, por supuesto, el liderazgo y la formación de equipos. A continuación, se explica la influencia que puede llegar a tener dicha gestión en cuatro aspectos fundamentales.

3.3.1. Repercusiones en la Cultura Organizacional y el Clima Laboral

Los conceptos de *cultura organizacional* y *clima laboral* surgen a principios de la década de los 80's para englobar los valores, principios, emociones, relaciones y la interacción entre estos elementos dentro del entorno empresarial. Con respecto a la cultura organizacional, según Abravanel, citado por Humberto Cantú Delgado en su libro "Desarrollo de una cultura de calidad", se define del siguiente modo:

“Es un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido que surgen de la historia y gestión de la empresa, de su contexto sociocultural y de sus factores contingentes (tecnología, tipo de industria etc.) Estos importantes símbolos se expresan en mitos, ideología y principios que se traducen en numerosos fenómenos culturales, como ritos, ceremonias, hábitos, glosarios, léxico, metáforas, lemas, cuentos, leyendas, arquitectura, emblemas, etcétera” (Abravanel, 1992).

Este factor es clave para generar un diagnóstico organizacional de la vinculación empresa – trabajador. En cuanto al clima organizacional, éste se define del modo que aparece enseguida:

“Es el factor que describe el estado y la percepción general del ambiente creado por los empleados y directivos, el cual se vive en tiempo real dentro de una empresa. Es importante comparar este ambiente con las expectativas esperadas organizacionalmente en el plan de desarrollo de la compañía” (Hernández Vargas & Mondragón, 2004).

Actualmente, se ha descrito que las empresas con una cultura organizacional ampliamente desarrollada y un óptimo clima laboral permiten mantener buenas relaciones entre el personal, crear un sentido de pertenencia, evitar la alta rotación y mejorar la productividad (Chiang, Núñez, Martín, & Salazar, 2010).

Es pertinente anotar que toda empresa es una subcultura del país donde se desarrolla. De este modo, un ambiente de trabajo cambiante requiere de una cultura flexible y con sensibilidad, en la que exista la libertad individual suficiente para reaccionar, pero también un control claro de acciones. Debido a ello, Wall y Solum sostienen que si se intenta llevar a cabo un cambio cultural interno en una organización se debe tener en cuenta lo que ellos llaman “Las leyes naturales de las organizaciones”, las cuales son:

- “Se obtiene lo que se habla: El conocimiento por parte de todos los integrantes de la organización de los valores y la misión es importante para cumplirlos.
- La cultura de trabajo en equipo es reflejo del líder: Un gerente motivado, creativo e inspirado, puede transmitir sus estados de ánimo a sus equipos.
- No es posible ir más rápido que un paso a la vez: La cultura no puede construirse de abajo para arriba, sino que tiene que internalizarse en cada nivel de la organización, de arriba abajo en forma paulatina, nivel por nivel.
- Las organizaciones facultadas requieren confianza: No se puede pedir responsabilidad a un grupo de trabajo si no se le otorga la autoridad y confianza para que cumpla con su tarea” (Wall & Solum, 1994).

A pesar de lo anterior, cada vez más investigaciones señalan que la revisión de los elementos que integran a la cultura organizacional y sus derivados no es suficiente, pues el problema en la mayoría de las empresas reside en la falta de atención hacia sus empleados, así como a la carencia de estrategias de alta dirección que permitan identificar los puntos de mejora y las áreas de oportunidad en cuanto al clima que se vive dentro de cada empresa (De Naime Velásquez, 2007).

En este contexto, la gestión de talentos ocupa un lugar preponderante, puesto que tanto la cultura organizacional como el clima laboral de una compañía no son fijas y pueden cambiar a través de la suma de las percepciones compartidas por todos sus miembros. Así, la adecuada selección y ubicación de las personas con base a sus talentos permite crear conciencia sobre las problemáticas existentes entre el personal, impulsando cambios individuales y colectivos (Peña Cárdenas, 2015).

Ante la complejidad de las organizaciones, los factores que han sido determinados como importantes para instaurar una adecuada cultura organizacional y un clima laboral agradable son: Autonomía Individual, Estructura (supervisión), Apoyo y cordialidad, Identidad, Formas de reconocimiento, Tolerancia al conflicto, Tolerancia al riesgo e Historia y autoridad. Tras revisarse estos factores, puede verificarse que coinciden con la lista de talentos de la Organización Gallup.

Debido a lo anterior, puede decirse que el cambio hacia una cultura organizacional de calidad en cualquier empresa debe efectuarse de acuerdo con la gestión de talentos de sus trabajadores, para que así éstos aseguren de forma consciente y duradera los principios de la institución a la que pertenecen (Sheik, Mohiadeen, & Anisa, 2012).

3.3.2. Repercusiones en la Eficacia individual y organizacional

Diversos reportes señalan que los empleados responden positivamente e incrementan su eficacia individual y organizacional si se les da un trato favorable dentro de su organización, sobre todo cuando se les confían asignaciones especiales (nuevas responsabilidades, administración de cambios, asignaciones de alta responsabilidad,

trabajo autónomo y manejo de diversidad de proyectos) (Cao & Hamori, 2015). Además, dicho incremento en la eficacia se ve potencializado por un liderazgo asertivo de la supervisión directa, contribuyendo al bienestar de toda la empresa (Mathieu, Fabi, Lacoursière, & Raymond, 2015).

Complementando esta información, puede citarse el trabajo de la investigadora Ordoñez, quien efectuó una revisión teórica sobre las fuerzas que afectan a la eficacia individual y organizacional en las empresas, encontrando que entre ellas se encontraban indudablemente la actitud y el comportamiento de los empleados; la perspectiva que los trabajadores tenían de las metas institucionales; la autonomía de equipos de trabajo; los conocimientos y las experiencias de los empleados; el intercambio adecuado de información; el compromiso laboral de los trabajadores; el estilo de cada empleado para resolver problemáticas específicas; la interacción social positiva; los valores éticos y morales de los integrantes de la organización; y la responsabilidad que le era conferida a ciertos puestos, entre otros factores (Ordóñez Santos, 2015).

Como puede apreciarse, todos los puntos referidos por Ordoñez están vinculados directa o indirectamente con la adecuada gestión de talentos dentro de las compañías.

3.3.3. Repercusiones en la Productividad

La productividad es el reto más grande que enfrentan las empresas modernas, ya que está relacionada directamente en la calidad de los procesos, la planeación financiera y la gestión de los empleados (Cequea M. R.-M., 2012).

En consecuencia, varios investigadores han planteado sistemas de medición de la influencia de la buena gestión de recursos humanos en todos los procesos productivos, señalando que entre los factores de mayor impacto están la participación, la motivación, la internalización de objetivos y satisfacción laboral (como puede verse en el Anexo 6). Además, en el mismo estudio se reconoce que la actuación de las personas mediante sus habilidades interpersonales, experiencias profesionales y

talentos desarrollados, también tiene gran trascendencia en la competitividad de las empresas (Cequea, Rodríguez-Monroy, & Núñez, 2011).

Siguiendo esta tendencia, diversas organizaciones laborales han alentado a los directivos de las empresas a mejorar los niveles de satisfacción laboral, la buena gestión de personal, los valores organizacionales y el compromiso organizacional para incrementar el valor de pertenencia de sus empleados y su productividad (Sheik, Mohiadeen, & Anisa, 2012). Además, las personas que conocen sus talentos y tienen oportunidad de usarlos están seis veces más comprometidas con sus trabajos, por lo que utilizan al máximo sus fortalezas, lo que les permite ser 7.8% más productivos (Gallup World Heartquaters, 2015a).

Debe subrayarse que todos estos factores, al igual que los anteriormente citados en los apartados anteriores, están ligados indudablemente a los talentos existentes en cada uno de los empleados.

3.3.4. Repercusiones en el liderazgo y la formación de equipos

Actualmente, se ha identificado que los mejores equipos de trabajo son aquellos que se basan en las fortalezas de cada uno de sus miembros, a medida que construyen mejores relaciones dentro del grupo. A propósito de ello, la Organización Gallup ha reconocido que los equipos más productivos son aquellos que tienen:

- ✓ “Un propósito común: metas u objetivos de desempeño claros y convincentes.
- ✓ Un lenguaje común para describir los talentos y fortalezas de cada uno de sus miembros, las debilidades, los objetivos y expectativas de desempeño.
- ✓ Un compromiso emocional y psicológico con su trabajo.
- ✓ La capacidad de desarrollar sistemas de apoyo y “soluciones” apropiadas para las brechas en las fortalezas y el rendimiento.
- ✓ Una tendencia a ser altamente colaborativos con un número de asociaciones complementarias.

- ✓ Ser un imán para el talento, ya que buscan personas con talento y las personas con talento las buscan a ellas” (Gallup World Heartquarters, 2015a).

En este contexto, se ha comprobado que los mejores coaches son los que ayudan a sus equipos a centrarse en sus talentos y fortalezas, centrándolos en el desempeño. Concretamente, cuando más pueda un coach ayudar un gerente y a un equipo a aplicar sus talentos dominantes, mayor será el potencial de cada persona y del equipo para actuar coherentemente con confianza, dirección y esperanza. De esta manera, el coach de fortalezas ayuda a los miembros del equipo a explorar cómo pueden aplicar mejor sus talentos y fortalezas deliberadamente en sus vidas cotidianas (Gallup World Heartquarters, 2015a).

Dentro de esta visión, el gerente tiene quizá el papel más importante dentro de la organización, pues es quien ayuda al empleado a liberar sus talentos únicos y a usarlos de una manera que le permita mejorar el desempeño, funcionando como un catalizador. A menudo, se les pide a los gerentes que hagan varias cosas: que sean expertos en la materia, trabajadores individuales, técnicos de proyecto, y a veces hasta líderes de la organización. Se espera que se gestionen a sí mismos y a su equipo directo, construyan y creen eficiencias, y apoyen y actúen con base en los objetivos y valores de su institución, para cumplir con 5 responsabilidades esenciales: 1.- Reclutamiento y selección de talentos; 2.- Desarrollo; 3.- Compromiso del empleado; 4.- Gestión del desempeño; y 5.- Promoción o transición (Gallup World Heartquarters, 2015a).

CAPÍTULO IV
ESTUDIO DE CASO
PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA GESTIÓN DE TALENTO
HUMANO: INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN ESTI PUEBLA

A continuación, se presenta una descripción general de la Empresa de Servicios Técnico Informáticos o ESTI (nombre asignado a la compañía estudiada debido a que no se autorizó el uso de su denominación fiscal oficial) en cuanto a su estructura, organigrama, funciones y condiciones actuales. Posteriormente, se exponen las evidencias recopiladas en varias pruebas diagnósticas durante el período 2015-16 en torno a la gestión de talentos, el clima laboral, eficacia organizacional y productividad, junto un análisis integral de los hallazgos encontrados. Por último, se formulan una serie de propuestas fundamentadas en las evidencias recolectadas durante esta investigación.

4.1. Descripción general de la empresa ESTI

El grupo empresarial ESTI es considerado como un consorcio exitoso, ya que cuenta con más de 25 años de experiencia, desde 1988. Hoy en día (2016), cuenta con 14 sucursales distribuidas principalmente en el sureste de México.

Debe señalarse que Grupo ESTI inició como una pequeña empresa en Tapachula, Chiapas, lugar desde el cual comenzó a crecer, abriendo su primera sucursal a los 9 años de consolidarse dentro del mismo estado. Dos años después, constituyó una segunda plaza en Villahermosa, desde la cual se posicionó como líder a los 8 años de empezar sus actividades, rebasando todas las expectativas planteadas en su plan original de negocios (Grupo ESTI, 2015).

El resto de las sucursales han surgido de manera constante, aunque a un ritmo lento y limitado de acuerdo al crecimiento esperado en el plan de negocios inicial . Tal es el caso de la sucursal ESTI Puebla, donde se cuenta con un plan estratégico de negocios adaptado a las circunstancias del mercado, el tamaño de la industria, la

competencia y otros factores. A pesar de ello, esta institución no ha logrado los objetivos que se había propuesto inicialmente (Grupo ESTI, 2016).

A continuación, se explican las principales características del antes referido consorcio, añadiendo también una descripción del entorno socio-económico en que se encuentra envuelta en el período 2015-16.

4.1.1. Ubicación

La compañía ESTI se encuentra situada en la Av. 16 Sur No 3519, Col. El Mirador CP.72530 (la cual puede observarse en el Anexo 7), en la ciudad de Puebla, Puebla. Su teléfono oficial es el 01 (222) 244 7918 y su página web puede consultarse en <http://exi.com.mx> (Grupo ESTI, 2016).

4.1.2. Instalaciones

La sucursal ESTI Puebla fue fundada en 2006. Puede observarse una imagen de su entrada principal y el edificio de sus oficinas en el Anexo 8 (Grupo ESTI, 2015b).

4.1.3. Organigrama

Existen dos dentro de la empresa ESTI organigramas: el global y el de oficina, los cuales pueden revisarse en el Anexo 9. Generalizando, se puede señalar que esta compañía se encuentra organizada del modo siguiente (Grupo ESTI, 2015b):

- Primer nivel: Un Consejo de Administración.
- Segundo nivel: Una Gerencia de Oficina.
- Tercer nivel: una Supervisión de Servicio, un Departamento de Ventas, y un Departamento de Administración.
- Cuarto nivel: Una Coordinación de Soporte, una Coordinación de Cuentas y una Gestoría de Cobranza.

Las personas encargadas de fungir en los puestos descritos hasta abril de 2016 aparecen mencionadas en el Anexo 9.

4.1.4. Imagen empresarial

La imagen de la compañía ESTI se expresa a través de los lemas: "El mejor equipo, el mejor servicio", "El mejor servicio, la mejor solución" y "Somos especialistas en gestión documental" (Grupo ESTI, 2015).

En cuanto a los colores oficiales de la empresa, éstos son el blanco y el azul celeste. La compañía también cuenta con un logotipo, el cual está registrado ante la Comisión Mexicana de Derechos de Autor, por lo cual no puede ser reproducido en este documento (Grupo ESTI, 2015b).

4.2. Filosofía institucional

Grupo ESTI lleva más de 27 años siendo líder en tecnología. De hecho, actualmente es la empresa del sector con la mayor cobertura en México (Grupo ESTI, 2015b).

El propósito fundamental de ESTI es ayudar a empresas en diferentes ramos a reducir gastos y aumentar los ingresos mediante servicios de Gestión de Documentos y Servicios Administrados de Impresión, los cuales les sirven para mejorar el desempeño de cada organización al identificar, diseñar, monitorear, organizar, documentar y optimizar estos procesos (Grupo ESTI, 2015c)..

De tal manera, si una compañía desea ahorrar en costos, automatizar los procesos documentales de trabajo o hacer posible la impresión móvil, la empresa ESTI puede brindarle su experiencia para optimizar todos estos procesos. Es destacable que no importa si los documentos son digitales o están en papel, las soluciones de ESTI ayudan a sus clientes a reducir gastos, permitiéndoles asumir el control sobre sus procesos documentales y la mejora de la atención de sus necesidades (Grupo ESTI, 2016).

4.2.1. Misión

Grupo ESTI está enfocado en la innovación en el servicio, para así dejarle tiempo libre a sus clientes para concentrarse en sus verdaderos retos empresariales. Por ello, su **Misión** se refiere del siguiente modo:

“Comprometidos a brindar el servicio de Gestión Documental de manera ininterrumpida a nuestros clientes” (Grupo ESTI, 2015).

Ante este compromiso, ESTI brinda servicios garantizados con personal calificado y certificado por sus proveedores.

4.2.2. Visión

En lo concerniente a su Visión, ésta se resume de la manera que aparece a continuación:

“Ser una empresa con cobertura nacional especializada en equipos multifuncionales de color y soluciones de gestión documental” (Grupo ESTI, 2015).

4.2.3. Valores

Para la compañía ESTI, su principal propuesta de valor es el SERVICIO ININTERRUMPIDO. De manera complementaria, los **Valores** que sustentan su liderazgo son (Grupo ESTI, 2015) (Grupo ESTI, 2015c):

- Disciplina: Comprometidos con el orden, la limpieza y la puntualidad
- Probidad: Honestos y sinceros a la hora de actuar
- Profesionalismo: Personal altamente capacitado, con herramientas y sistemas de última tecnología.
- Responsabilidad: Cumpliendo con nuestra propuesta de Servicio ininterrumpido.
- Respeto: A nuestros reglamentos, las leyes y el medio ambiente.

4.2.4. Objetivos institucionales

Conforme al compromiso con su filosofía, la empresa ESTI ha establecido los siguientes objetivos generales (Grupo ESTI, 2015) (Grupo ESTI, 2015c):

- ✓ *Beneficios Mutuos.* Compartimos el éxito con el personal. Si alcanzamos las metas, los beneficios serán para todos.
- ✓ *Capacitación continua.* Apreciamos el conocimiento e impulsamos el desarrollo del personal.
- ✓ *Desarrollo interno.* Cuando exista una plaza de mayor responsabilidad, elegiremos a una persona de las fuerzas básicas.
- ✓ *Eficiencia operativa.* Utilizamos procesos y sistemas para mejorar la productividad y competitividad
- ✓ *Vocación de Servicio.* Gusto por servir a nuestros clientes.
- ✓ *Resultados Absolutos.* No queremos promesas, queremos resultados medibles. Nuestra meta es ser una empresa rentable.

4.3. Funcionamiento

Los procesos que normalmente se llevan a cabo en la empresa ESTI se muestran a continuación (Grupo ESTI, 2015c):

<i>Introducción</i>	<i>Soporte y tips de ventas</i>
<i>Imagen corporativa</i>	<i>Facturación y recepción</i>
<i>Recursos Humanos</i>	<i>Crédito y cobranza</i>
<i>Infraestructura tecnológica</i>	<i>Políticas y reglamentos</i>
<i>Manual financiero</i>	<i>Modelo financiero</i>
<i>Logística y distribución</i>	<i>Proceso integrado</i>
<i>Mercadotecnia y Ventas</i>	<i>Estructura de oficina</i>

La forma en cómo se reparten las responsabilidades en la realización de tales procesos se muestra en la matriz descrita en el Anexo 10.

4.3.1. Áreas de trabajo

Cada sucursal u oficina está dividida en 3 áreas operativas: *Administración*, que se refiere al manejo de toda la documentación y manejo de recursos en la organización; *Servicio técnico*, enfocada en apoyar las necesidades y exigencias de los clientes en gestión documental; y *Ventas*, encargada de la promoción y negociación de productos con los clientes (Grupo ESTI, 2015b). A continuación, se describen las principales actividades de cada una de estas áreas.

4.3.1.1. Administración

De manera abreviada, pueden citarse las siguientes operaciones de tal dirección (Grupo ESTI, 2015b) (Grupo ESTI, 2015d):

1. Supervisar, suministrar y autorizar la operación de las áreas administrativas y su correcta alimentación de los sistemas.
2. Mantener al día el sistema SAE, Bancos y Content Central.
3. Organizar, revisar y solicitar pagos de servicios, consumibles y gastos diarios de la oficina.
4. Dar seguimiento a los pagos, verificaciones, mantenimiento y correcto uso de los activos de la empresa.
5. Lograr un 98% de facturación correcta mensual (no canceladas).
6. Brindar atención cordial y eficaz al cliente (física y telefónicamente).
7. Mantener al día la relación de clientes con equipos en renta y póliza.
8. Actualizar y completar cada uno de los expedientes de los clientes en arrendamiento y póliza.
9. Cumplir con la meta del 5% de cartera vencida.
10. Mantener la cartera de clientes al día haciendo la gestión personal de cobranza.
11. Mantener los niveles óptimos del inventario (uso de fórmula).
12. Controlar la entrada y salida de materiales del almacén manteniendo al día el sistema SAE.

13. Realizar requisición para compra de materiales y refacciones contra salida de almacén.
14. Tomar el inventario físico mensualmente del almacén.
15. Hacer cumplir las políticas de la empresa.

4.3.1.2. Servicio técnico

Las actividades principales que se desarrollan en este departamento son (Grupo ESTI, 2015b) (Grupo ESTI, 2015d):

1. Brindar atención personalizada a las cuentas más importantes o inconformes.
2. Cumplir la cuota mensual y anual de Ventas y Rentas.
3. Realizar la labor de Venta, demostración y Asesoría de los Equipos Multifuncionales, de acuerdo a las necesidades del Cliente.
4. Crear clientes recomendadores (por capacitación, servicio ininterrumpido y seguimiento post venta).
5. Cumplir con la entrega de documentación completa del cliente en tiempo para revisión y expediente (antes de entrega de equipo).
6. Mantener actualizado el programa interno Eprowin en tiempo real.
7. Ofrecer atención personalizada y aclara las dudas de los clientes.
8. Dar seguimiento a equipos pendientes de refacciones en laboratorio.

4.3.1.3. Ventas

Entre las funciones que se desempeñan en esta sección se encuentran (Grupo ESTI, 2015b) (Grupo ESTI, 2015c):

1. Incrementar los ingresos a las cuentas existentes.
2. Cumplir con cuota mensual asignada a la venta y renta de equipos multifuncionales.
3. Mantener actualizado el programa interno Sales up.
4. Mantener actualizado el anexo 1 de contratos.
5. Hacer cumplir las políticas de ventas y promoción de la empresa.

4.4. Directrices y lineamientos

Las directrices y lineamientos para cada posición de la empresa ESTI se encuentran en su Manual de Políticas y Procedimientos para la Gestión de Talentos (Grupo ESTI, 2015b). En este documento se establecen:

- La Estructura Organizacional de la compañía.
- La Descripción de puestos.
- Los Costos de nómina.
- La Matriz de procesos.
- El Proceso de Capacitación.
- La Política de ética de negocios y Código de conducta.
- El Reclutamiento y la Selección de Recursos Humanos.
- El Manejo de Nómina.
- El Pago de comisiones.
- La Evaluación del desempeño.

4.5. Actividades principales

La compañía ESTI se centra en 6 actividades principales (Grupo ESTI, 2015b) (Grupo ESTI, 2015c):

1.- Venta de Materiales. Toda venta es de contado. No hay crédito en rubro. Se puede pagar con tarjetas de débito o crédito, sin cargos adicionales.

2.- Servicio Técnico y Refacciones. Todo pago de Servicio Técnico debe ser de contado. No hay crédito en venta de servicio técnico. Se puede pagar con tarjeta de débito y crédito, sin cargos adicionales.

3.- Rentas: El crédito otorgado por ESTI es de 10 días fecha factura. Existen casos especiales autorizados por la gerencia.

4.- Pólizas de servicio: El crédito otorgado es de 10 días fecha factura.

5.- Ventas: 3 y 6 meses sin intereses, exclusivamente con tarjeta de crédito.

4.6. Entorno socio-económico en el período 2015-16

Durante este lapso, la compañía ESTI ha adquirido una ventaja estratégica al ofertar servicios administrados de impresión que ayudan a controlar y monitorear los costos de impresión, implementar impresiones móviles, capturar y digitalizar documentos, así como la administración eficiente de contenidos (Grupo ESTI, 2015c).

Cabe mencionar que este consorcio, hasta abril de 2016, mantiene sucursales permanentes en Ciudad del Carmen (Campeche), Tapachula y Tuxtla Gutiérrez (Chiapas), Ciudad de México, Monterrey (Nuevo León), Salina Cruz (Oaxaca), Puebla (Puebla), Querétaro (Querétaro), Mérida (Yucatán), Coatzacoalcos, Córdoba, Poza Rica y Veracruz (Veracruz) (Grupo ESTI, 2015d).

El liderazgo de mercado de esta empresa se ha visto reforzado por el apoyo de dos principales socios de negocios: la distribuidora de equipos electrónicos *Sharp* y la corporación *Konica Minolta*. Además, se tienen 4 programas de software en servicios administrativos: *Paper cut MF*, *PCounter*, *Equitrac* y *3 Manager*. En lo referente a las certificaciones, la empresa ESTI ha recibido la acreditación de las empresas *Axelos*, *Equitrac* y *Aspel* (Grupo ESTI, 2015d).

Sumándose a estas condiciones, se han definido institucionalmente los siguientes aspectos para analizar la rentabilidad de la empresa descrita (Grupo ESTI, 2015d):

- Los negocios de ESTI son una fábrica de dinero permanente.
- La rotación del inventario es la velocidad de generación de la riqueza.
- La venta de equipos es un negocio de una sola vez, con un 30% de margen bruto.
- La renta de equipos es un negocio de varias veces, con un 70% de margen bruto.
- En negocios de color, el ingreso se multiplica por 10 veces.

- El departamento de ventas vale lo mismo que el departamento de servicio.
- El departamento de servicio es el cimiento del negocio.
- Todos los técnicos certificados deben estar motivados y certificados para dar su máximo rendimiento.
- La queja permanente de los clientes es el mal servicio que recibe de la competencia, lo cual confiere una ventaja a los servicios técnicos de la compañía ESTI, pues sin ellos no se pueden alcanzar las metas propuestas.

4.7. Diagnóstico de talentos y clima laboral en la empresa ESTI

De manera global, para conocer los resultados empresariales el grupo ESTI encargó a la compañía JG Instructores que llevaran a cabo un diagnóstico general del talento y fortalezas dentro de la organización, así como de la actuación gerencial, la optimización de procesos, el clima organizacional y el servicio al cliente (JG Instructores, 2015a).

Dicha evaluación se realizó del 10 al 20 de agosto del 2015, de acuerdo a los lineamientos del documento “The Great Place to Work Institute, Lean thinking” de Jim Collins, publicado por la Organización Gallup. Este instrumento se compuso de 121/130 respuestas, con 3 % de margen de error y 98 % de nivel de confianza. Para efectuar el análisis de los datos se aplicó una distribución normal estándar y estándar invertida.

Como el presente estudio se encuentra centrado en el diagnóstico de talentos y sus repercusiones en el clima laboral, la eficacia organizacional y la productividad, solo se comentan los resultados obtenidos para estas variables, los cuales aparecen en el Anexo 11. En estas gráficas puede apreciarse una comparación entre los datos conseguidos en 2014 y los que arrojó la investigación de 2015.

En el caso del apartado “Talentos y fortalezas”, estuvo compuesto de 4 preguntas (cuestiones 1-4). En él pudo comprobarse que las tendencias de 2014 y 2015 fueron muy similares, con valores por encima del 80% para 3 preguntas (rango considerado “alto”) y una sola en 75% (en el intervalo apreciado como “medio”).

Por su parte, para el apartado “Clima organizacional” (Figura 7), integrado por 7 preguntas (cuestiones 31-37), se encontró que también las tendencias de 2014 y 2015

difirieron levemente, con 4 preguntas por debajo del 80% y 3 por encima del 80% en el primero, mientras que hubo una mejoría pequeña en el segundo, con 3 preguntas por debajo del 80% y 4 por encima de este rango (JG Instructores, 2015a).

En general puede decirse que existe una calificación alta para la empresa ESTI, tanto en la gestión de talentos como en el clima laboral. No obstante, la compañía que realizó el análisis puntualizó las siguientes conclusiones en relación a las áreas de oportunidad (JG Instructores, 2015b):

- El cuestionamiento “2.- La gente me dice que hago muy bien esa actividad” fue la calificada con el rango más bajo para el apartado de “Talentos y fortalezas”. Además, dentro de las observaciones de los encuestados se señala como importante “reconocer el esfuerzo del trabajador”.
- Las preguntas “31.- Se respira un ambiente de CAMARADERÍA. Disfruto de trabajar con mis compañeros y jefes”, “33.- Se practica la IMPARCIALIDAD” y “35.- Se vive un ambiente de CREDIBILIDAD. Hay congruencia entre lo que decimos y lo que hacemos”, fueron las que obtuvieron valoraciones más bajas en el apartado de “Clima organizacional”. Sumado a lo anterior, se hicieron comentarios sobre “la existencia de mucho favoritismo”, puesto que “la imparcialidad no se da de manera correcta. (Los gerentes) Ayudan a sus preferidos a pagar sus cuentas o corregir sus errores cuando a los demás nos descuentan o nos sancionan. Además, les permiten llegar tarde con mucha frecuencia” (JG Instructores, 2015b).

Debido a que las anteriores valoraciones se consiguieron de manera general para las oficinas de ESTI, se efectuó otra encuesta únicamente para los 13 empleados de la sucursal de Puebla, la cual se compuso de 13 interrogantes (Grupo ESTI, 2015e). Los resultados encontrados se exhiben en la Tabla 3 y la Figura 8 de los Anexos correspondientes.

Analizando los hallazgos encontrados, las preguntas **8** (“¿La misión o propósito de la empresa me hace sentir que mi trabajo es importante?”), **2** (“¿Cuento con el equipo y los materiales adecuados para hacer bien mi trabajo?”), **1** (“¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?”), **3** (“¿En mi trabajo tengo la oportunidad de hacer cada día lo que mejor se hacer?”) y **12** (“¿Este último año he tenido oportunidades de aprender y crecer en el trabajo?”), fueron las que alcanzaron los porcentajes más altos de apreciación con 93%, 89% y 87% (las tres últimas), del total.

En contraposición, las interrogantes 4 (“¿En los últimos siete días he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?”), 10 (“¿Tengo un mejor amigo(a) en el trabajo?”), 11 (“En los últimos 6 meses, ¿alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso?”) y 9 (“¿Mis compañeros de trabajo están comprometidos a hacer un trabajo de calidad?”), tuvieron los valores más bajos, con 47%, 55%, 58% y 67%, respectivamente.

A partir de estos datos, en el aspecto positivo puede afirmarse que los empleados reconocen sus funciones y consideran que cuentan con materiales y equipos adecuados, sienten que están aplicando sus talentos diariamente y consideran que están aprendiendo y creciendo profesionalmente dentro de la empresa ESTI. A su vez, en el aspecto negativo, la mayoría no se sienten reconocidos adecuadamente, no están haciendo amistades con sus compañeros de trabajo, sienten que no se le ha dado seguimiento a su desarrollo profesional y evalúan que el trabajo de los demás empleados no ha alcanzado el máximo de calidad (Grupo ESTI, 2015e).

Para profundizar tanto en los resultados de gestión de talentos como en sus repercusiones sobre la cultura y el clima organizacionales, a continuación se revisará la información recopilada para cada una de las áreas de la sucursal ESTI Puebla.

4.7.1. Área de Administración

Para conocer los talentos existentes entre los empleados de esta área, se realizó una encuesta para identificar sus talentos (Anexo 13), encontrándose lo siguiente:

En primera instancia debe señalarse que, en el caso de los puestos directivos, para la persona que ocupa el puesto de “Miembro del Consejo de Administración”, se reportaron los talentos de *desarrollador, enfoque, individualizar, coordinador y deliberativo*. En cuanto al “Gerente de oficina”, se distinguieron los talentos de *individualizar, idear, afinidad, aprendedor y logrador*. Aunque ambos puestos no se encuentran dentro del Área Administrativa en el organigrama, sus funciones están sumamente vinculadas a dicha área, por lo cual se les incluyó en esta sección.

En cuanto al “Gestor de cobranza”, en él se detectaron los talentos de *responsabilidad, inclusión, desarrollador, restaurador y empatía*. Para la persona encargada de “Almacén y facturación”, se encontró que mostraba los talentos de *conexión, aprendedor, positivo, coleccionador y responsabilidad*. Cabe aclarar que no se efectuó esta prueba para la “Analista de rentas”.

De manera adicional a esta evaluación, la organización Gallup realizó un perfil de talentos para los empleados en esta área. Debido a la extensión de dicho perfil, a través de un ejemplo (el cual puede consultarse de modo completo en el Anexo 14) a continuación se exponen los fragmentos de las descripciones señaladas para la persona con el cargo “Gerente de oficina” (Gallup World Headquarters, 2014):

- ✓ “Por su tema Individualización, a usted le fascina encontrar las cualidades únicas de cada persona. Se impacienta con la generalización, los agrupamientos o la tipificación de las personas. Para usted, éstas oscurecen lo que hay de especial y único en cada individuo. Por lo mismo, usted presta mucha atención a las diferencias que existen entre las personas. Instintivamente observa en cada uno su estilo, motivación, su manera particular de pensar y el modo en que establece sus relaciones”.

- ✓ “A usted le fascinan las ideas. ¿Qué es una idea? Una idea es la mejor manera de explicar la mayoría de los sucesos. A usted le encanta descubrir dentro de lo complejo un concepto de elegante sencillez. para explicar por qué las cosas son lo que son. Una idea es un vínculo y su mente siempre está buscando esos vínculos o relaciones. Le intriga cómo los fenómenos

aparentemente dispares pueden conectarse. Una idea es una perspectiva nueva sobre desafíos que le son familiares. Usted disfruta de darle un vuelco al mundo que todos conocemos, examinándolo desde un ángulo nuevo, desconocido y al presentarlo resulta esclarecedor para los otros”.

- ✓ “Su tema Afinidad describe su actitud hacia las relaciones. Es decir, le atrae hacia la gente que ya conoce. No necesariamente rehúye situaciones para conocer gente nueva, posiblemente la combinación de este tema con otros le ayude a expandir su círculo de amistades. Primordialmente, usted obtiene placer y se fortalece al estar con los amigos más cercanos. La intimidad no le incomoda. De hecho una vez establecido el contacto inicial deliberadamente trata de profundizar esa relación”.

- ✓ “A usted le encanta aprender. La materia objeto de su interés estará determinada por sus otros temas y experiencias, pero cualquiera que sea el tema, siempre se sentirá atraído(a) por el proceso de aprendizaje. El proceso, más que el contenido o el resultado, es lo que le entusiasma en particular. Le exalta la travesía continua y deliberada de la ignorancia al conocimiento. La emoción de las primeras tareas; los esfuerzos iniciales para recitar o practicar lo que ha aprendido; el desarrollo de la confianza ante una técnica dominada: ése es el proceso que le atrae”.

- ✓ “Su tema Logrador ayuda a explicar el impulso que le caracteriza. La persona Logradora siente la necesidad constante de lograr algo. Siente como si todos los días comenzara de cero. Al final del día debe haber logrado algo tangible para poder sentirse bien consigo mismo/a. Así mismo, para usted el concepto de "todos los días" comprende los días laborales, feriados y vacaciones. No importa cuán merecido sea para usted tener un día de descanso ya que si ese día transcurre sin que haya logrado algo, se sentirá insatisfecho(a)” (Gallup World Heartquarters, 2014).

4.7.2. Área de Servicio técnico

Para los integrantes de dicha área, se obtuvieron los siguientes resultados en torno a sus talentos:

El “Supervisor de soporte técnico” demostró ser *analítico, deliberativo y aprendedor, además de afinidad y responsabilidad*. La “Coordinadora de Soporte técnico” mostró los talentos de *conexión, aprendedor, positivo, coleccionador y responsabilidad*.

El primer “Ingeniero de servicio” exhibió los talentos de *aprendedor, afinidad, autoconfianza, responsabilidad e idear*. Por su parte, el segundo ingeniero presentó las categorías *analítico, aprendedor, estratégico, logrador y desarrollador*. A su vez, el tercer ingeniero tuvo las de *logrador, enfoque, sociable, futurista y positivo*.

Además de esta evaluación, la organización Gallup efectuó un perfil de talentos para los empleados en esta área. Debido a la extensión de dicho perfil, a través de un ejemplo (el cual puede consultarse de modo completo en el Anexo 14) a continuación se exponen los fragmentos de las descripciones señaladas para la persona con el cargo de “Coordinadora de Soporte técnico” (Gallup World Heartquarters, 2014):

- ✓ “Cuando usted tiene el Talento Conexión, usted cree que todas las cosas ocurren por una razón. Usted está seguro/a de eso, porque en su alma usted sabe que todos estamos conectados. Sí, somos individuos, responsables de nuestros propios juicios y en posesión de nuestro libre albedrío, no obstante, somos parte de algo más grande. Algunos pueden definirlo como el "inconsciente colectivo"; tal vez otros le llamen espíritu o fuerza de la vida. Cualquiera que sea la definición que elija, a usted le da confianza saber que no estamos aislados unos de otros, ni de la tierra ni de la vida que hay en ella”.
- ✓ “A usted le encanta aprender. La materia objeto de su interés estará determinada por sus otros temas y experiencias, pero cualquiera que sea el

tema, siempre se sentirá atraído(a) por el proceso de aprendizaje. El proceso, más que el contenido o el resultado, es lo que le entusiasma en particular. Le exalta la travesía continua y deliberada de la ignorancia al conocimiento. La emoción de las primeras tareas; los esfuerzos iniciales para recitar o practicar lo que ha aprendido; el desarrollo de la confianza ante una técnica dominada: éste es el proceso que le atrae”.

- ✓ “Usted es muy generoso/a para dar elogios, siempre está sonriente y siempre trata de ver el lado bueno de una situación. Algunos piensan que no tiene preocupaciones y otros desearían ser tan optimistas como usted. Cualquiera que sea la opinión, la gente busca su compañía, porque su entusiasmo es contagioso y esto hace que el mundo sea mejor. Las personas que carecen de su energía y optimismo, encuentran que su mundo es aburrido, peor aún, cargado de presiones. Con su talento Positivo usted parece encontrar la forma de mejorar el ánimo de otras personas”.

- ✓ “Con su tema Coleccionador. A usted le gusta coleccionar una diversidad de cosas. Es posible que colectione información tal como palabras, hechos, libros y citas. Tal vez colectione objetos tangibles como mariposas, antigüedades, autos de colección, estampillas o camisetas de equipo de fútbol. Sin importar lo que colectione, lo hace porque le interesa y por su mentalidad muchas cosas le resultan interesantes. Usted tiene el tipo de mentalidad que encuentra muchas cosas interesantes. El mundo es excitante para usted precisamente por su variedad y complejidad infinita”.

- ✓ “Su talento Responsabilidad le obliga a asumir un compromiso sobre lo que promete. Una vez que usted asumió este compromiso, sin importar que sea grande o pequeño, se siente moralmente obligado/a y no cesa hasta cumplir la tarea. Su reputación depende de ello. Si por alguna razón no puede cumplir, automáticamente comienza a buscar formas de compensar a la otra

persona, ya que las disculpas, excusas y/o explicaciones son inaceptables e insuficientes” (Gallup World Heartquarters, 2014).

4.7.3. Área de Ventas

En el mismo examen, para la primera persona en el cargo de “Ejecutivo de cuentas” se registraron los talentos de *sociable, positivo, maximizador, competitivo e individualizar*. Complementariamente, en el segundo ejecutivo se distinguieron los de *aprendedor, coleccionador, logrador, autoconfianza y restaurador*. Por su parte, para el 3er ejecutivo se reportaron los de *armonía, desarrollador, consistente, responsabilidad y restaurador*.

Complementando esta evaluación, la organización Gallup llevó a cabo un perfil de talentos para los empleados en esta área. Debido a la extensión de dicho perfil, a través de un ejemplo (el cual puede consultarse de modo completo en el Anexo 14) a continuación se exponen los fragmentos de las descripciones señaladas para la 3era persona con el cargo de “Ejecutivo de ventas” (Gallup World Heartquarters, 2014):

- ✓ “A usted le encanta aprender. La materia objeto de su interés estará determinada por sus otros temas y experiencias, pero cualquiera que sea el tema, siempre se sentirá atraído(a) por el proceso de aprendizaje. El proceso, más que el contenido o el resultado, es lo que le entusiasma en particular. Le exalta la travesía continua y deliberada de la ignorancia al conocimiento. La emoción de las primeras tareas; los esfuerzos iniciales para recitar o practicar lo que ha aprendido; el desarrollo de la confianza ante una técnica dominada: ése es el proceso que le atrae”.

- ✓ “Con su tema Coleccionador. A usted le gusta coleccionar una diversidad de cosas. Es posible que colectione información tal como palabras, hechos, libros y citas. Tal vez colectione objetos tangibles como mariposas, antigüedades, autos de colección, estampillas o camisetas de equipo de fútbol. Sin importar lo que colectione, lo hace porque le interesa y por su mentalidad muchas cosas le resultan interesantes. Usted tiene el tipo de

mentalidad que encuentra muchas cosas interesantes. El mundo es excitante para usted precisamente por su variedad y complejidad infinita”.

- ✓ “Su tema Logrador ayuda a explicar el impulso que le caracteriza. La persona Logradora siente la necesidad constante de lograr algo. Siente como si todos los días comenzara de cero. Al final del día debe haber logrado algo tangible para poder sentirse bien consigo mismo/a. Así mismo, para usted el concepto de "todos los días" comprende los días laborales, feriados y vacaciones. No importa cuán merecido sea para usted tener un día de descanso ya que si ese día transcurre sin que haya logrado algo, se sentirá insatisfecho(a)”.
- ✓ “La auto-confianza comprende la seguridad en sí mismo/a, no sólo de sus capacidades, sino también de sus juicios. En lo más profundo de su ser, usted tiene fe en sus aptitudes, usted sabe que es capaz de asumir riesgos, de enfrentar nuevos desafíos, de ser asertivo y sobre todo, capaz de producir resultados. Si usted tiene el don de la Auto-confianza, sabe que su perspectiva del mundo es única e incomparable. Como nadie observa con la misma exactitud las cosas que usted ve, sabe que nadie podrá jamás tomar las decisiones por usted, ni podrá decirle lo que debe pensar”.
- ✓ “A usted le encanta resolver problemas. Mientras que algunas personas se desalientan cuando enfrentan un contratiempo, a usted esa situación le estimula. Le entusiasma el desafío de analizar los síntomas, identificar lo que está mal y encontrar la solución. Estos problemas pueden ser prácticos, conceptuales, o personales, problemas concretos que ya haya enfrentado varias veces y en los que usted tiene confianza que puede resolver, o tal vez se apasione cuando se enfrenta a problemas complejos y desconocidos. Sea cual sea el problema, su preferencia estará determinada por sus otros talentos y experiencias” (Gallup World Heartquarters, 2014).

4.8. Diagnóstico de la Eficacia organizacional y la Productividad en la empresa ESTI

Para llevar a cabo un diagnóstico sobre las circunstancias y problemáticas relacionadas con la gestión de talentos en cuanto a su efecto sobre la eficacia organizacional y la productividad (descrito en el Anexo 1), se aplicó un cuestionario de 6 preguntas, para conocer más a fondo la percepción de todos los empleados de ESTI Puebla. Los resultados obtenidos se dividieron para cada una de las áreas de esta empresa.

4.8.1. Área de Administración

Con respecto a la primera pregunta, enfocada en si en sus labores diarias cada empleado está aprovechando al máximo los talentos que posee, se recibieron las siguientes respuestas:

Gerente de oficina: “Considero que en las tareas del día a día, tengo grandes oportunidades para explotar mis 5 talentos dominantes, ya que en el área en que me encuentro es multifacética, y puedo aprovechar mis talentos de relación con mis clientes, compañeros de trabajo y superiores. De igual forma, desarrollo mis talentos de pensamiento por medio de la capacitación continua, desarrollo de proyectos y desarrollo de soluciones para cualquier problema que llegue a enfrentar. Sin embargo, mi talento de *logrador* es el que a la fecha me mantiene en constante movimiento, por medio de metas y objetivos constantes”.

Analista de rentas y facturación: “Pienso que tal vez algunos, ya que pienso que en el puesto que estoy me gusta analizar bien mi labor, tener las bases de lo que hago para tratar de no cometer errores, ya que así veré resultados. Y poder comprobar con hechos lo que hago”.

Gestor de cobranza: “La principal labor dentro de mis labores diarias es la recuperación de cartera, y dentro de esto se requiere responsabilidad, y una parte es la buena relación con cada uno de los clientes, es decir, tener empatía con ellos, llegando hasta a ser tolerante”.

Encargada de almacén y facturación: “Si, porque en lo que respecta a mis actividades comparto la información requerida a las áreas involucradas; de esta manera cumpla con la *INCLUSIÓN* y *CONEXIÓN* de mis actividades hacia los demás, y en lo posible me esfuerzo por ser *RESPONSABLE* en mi desempeño.

Análisis de 1era pregunta: Los cuatro integrantes del área administrativa consideran que sí están haciendo uso de sus talentos (logrador, empatía, responsabilidad, inclusión, conexión) en sus labores diarias, aunque dos de ellos sienten que podrían desarrollarlos aún más. Cabe señalar que todos le dieron gran importancia a su compromiso y responsabilidad con las actividades conferidas por la empresa.

En torno a la segunda cuestión, sobre las experiencias profesionales dentro de la empresa ESTI que han llevado a los empleados a reconocer y desarrollar sus talentos, se tomaron las siguientes contestaciones:

Gerente de oficina: “Comencé en el área de servicio técnico; fue un gran reto aprender un tema que desconocía y sin embargo llegué a dominarlo. Posteriormente, cuando me invitaron a participar en ventas, tuve que aprender a desarrollar mis talentos de relación para poder conectarme con los clientes. Y finalmente me ha ayudado la asesoría en talentos, para poder reconocerlos aún en las actividades cotidianas. Estar consciente de nuestros talentos es el primer paso para poder desarrollarlos”.

Analista de rentas y facturación: “Cuando estuve en la oficina de Coatzacoalcos, tuve la oportunidad de poder solucionar algunos conflictos con algunos proveedores de Pemex, así mismo tener que tratar con algunos encargados de oficinas de Pemex y solucionar problemas derivados de los servicios, claro que con el apoyo y asesoría de mis compañeros de servicio”.

Encargada de almacén y facturación: “Como experiencia laboral, sin duda trabajar en la administración de activos fijos el manejo y control de almacén; es algo que nunca había trabajado, sin duda es una oportunidad que suma conocimiento, experiencia y desarrollo de estos talentos”.

Gestor de cobranza: “Desarrollar buenas relaciones con los clientes internos y externos, llegando a tener una relación de amigos en algunos casos”.

Análisis de 2da cuestión: Al revisar las experiencias que han desarrollado sus talentos, los cuatro integrantes de este Departamento valoran como positiva su experiencia en la compañía ESTI, tanto al superar retos laborales internos como al interactuar eficientemente con otras áreas y empresas.

Para la tercera interrogante, alrededor de las metas y logros que han conseguido los trabajadores dentro de la empresa ESTI. Las observaciones recopiladas fueron:

Gerente de oficina: “Afortunadamente puedo nombrar muchas metas que he logrado dentro de la empresa, desde determinar un proceso en donde no existía, resolver algún problema grave de último minuto, poder evitar la cancelación de un cliente molesto, hasta tareas un poco más complejas como formar un equipo de trabajo en Soporte Técnico, cambiar de puesto para comenzar de cero el aprendizaje en una nueva área, lograr las metas de ventas cuando jamás pensé que podría desempeñarme en tal área, y finalmente alcanzar una gerencia con responsabilidades mucho más grandes”.

Analista de rentas y facturación: “Como persona y profesional romper los tabús (restricción) que tenía de mí misma, ya que por lo mismo no podía crecer y dar más de lo que puedo dar”.

Encargada de almacén y facturación: “Esforzarme por presentar un almacén en orden y con mínimas diferencias, lo cual es un reto que mes con mes trabajo para mejorar”.

Gestor de cobranza: “El recuperar cada una de las cuentas morosas es un logro en cada una de ellas; resonar un caso específico no lo tengo, pues nuestra labor es un poco desapercibida y digo esto porque es una labor diaria”.

Análisis de 3era interrogante: Todos los empleados administrativos consideraron que han tenido experiencias de éxito al resolver problemas propios de su puesto,

aunque algunos dan a entender que su trabajo puede pasar desapercibido para las demás áreas.

La cuarta pregunta fue en torno a las principales problemáticas que enfrentan los trabajadores dentro de su Departamento. Las respuestas conseguidas se remiten a continuación:

Gerente de oficina: “La principal problemática que enfrenta la empresa en general es la falta de integración, lo que provoca como consecuencia la falta de apoyo ante algún contratiempo, que en general se le encarga resolver a la persona que está directamente relacionada con el asunto, pero no se da apoyo para resolver el conflicto en equipo. Y en segundo lugar está la falta de disciplina para tomar con seriedad las metas establecidas por la empresa, y cumplirlas”.

Analista de rentas y facturación: “Hasta ahora es tener a tiempo las tomas de las lecturas en tiempo y, por lo mismo, las facturas. Ya que hay clientes que las solicitan en determinados días y si van no les permiten, aunque se les diga que las lecturas son los últimos 5 días de cada mes, sé que es una labor en conjunto del área de ventas y servicio. Sumado a eso que son muchas y que hay que combinarlas con los reportes (fallas de los equipos) y que a esas fallas hay que darles prioridad”.

Encargada de almacén y facturación: “Considero que es la “comunicación”, pues hay momentos que llega a fallar, y eso impide la realización y ejecución de indicaciones, decisiones o actividades; pero como tal no lo considero un problema, ya que aprendes a lidiar con ello”.

Gestor de cobranza: “Siempre ha sido la facturación. Empieza desde la toma de lecturas. Los ingenieros de servicio tienen una dura labor en la asistencia con los clientes, que al final esto es lo principal de su labor y no la toma de lecturas después. Si se acabara la toma de lecturas, como supuestamente se pretende, es decir, a final de mes, considero que podemos repartir y cobrar antes de lo que venimos haciéndolo actualmente”.

Análisis de la cuarta pregunta: Algunos trabajadores de esta área consideran que existe dos problemáticas generales, la falta de integración del trabajo en equipo y los conflictos de comunicación; otros se enfocan en problemas específicos, como la facturación y la toma de lecturas. En este sentido, puede comprobarse que cada empleados reflexiona de modo particular sobre los conflictos que enfrenta diariamente”.

Para la quinta cuestión, sobre apoyos, capacitaciones e incentivos que los empleados han recibido por parte de la empresa ESTI para mejorar su rendimiento laboral, se recuperaron las siguientes contestaciones:

Gerente de oficina: “He recibido grandes apoyos por parte de la empresa, como la oportunidad de estudiar una maestría, un diplomado gerencial, cursos de ventas, de supervisión, de talentos, entre otros. En cuestión de incentivos, aparte de comisiones en ventas, gozamos de bonos de productividad, concursos, coche asignado, entre otros beneficios. Los inventivos y estímulos me parecen muy adecuados, incluso rebasan el promedio que en otras empresas pueden dar, lo único que espero es que continúen dando dichas oportunidades”.

Analista de rentas y facturación: “No me puedo quejar de los apoyos que he recibido, ya que son varios. De las capacitaciones, de igual forma son varias, dentro de las cuales tengo trabajo en equipo, de ventas, atención a clientes, diplomado en desarrollo de habilidades directivas. Claro que no está de más otra capacitación, ya que nos ayuda a dar más en nuestro trabajo y no caer en nuestra zona de confort y creer que hasta ahí está bien lo que hacemos”.

Encargada de almacén y facturación: “Aumentos de sueldo, que para mí es un incentivo económico; además, me cambiaron el equipo de cómputo y esto mejora mi rendimiento. Además, a finales de año 2015 la CP. Teresa de León me invitó a continuar preparándome y me ofreció apoyo para ir por una Licenciatura. Y a mi percepción, claro que podría haber otro estímulos”.

Gestor de cobranza: “Percibo un salario puntual, considerando éste como honorable, ¿quién no quisiera ganar más? Además, la prestación de auto que, en palabras laborables es un auto utilitario, para nosotros no lo es”.

Análisis de 5ta cuestión: Los cuatro empleados reconocen que han recibido apoyos para llevar a cabo su trabajo, incentivos económicos y cursos de preparación por parte de la empresa. Sin embargo, piensan que sería positivo aumentarlos en el futuro.

4.8.2. Área de Servicio técnico

Para la primera pregunta del cuestionario (sobre el aprovechamiento de los talentos de los empleados en sus labores diarias), se remitieron las siguientes contestaciones:

Supervisor de Servicio Técnico: “Si, en su mayoría, porque al estar en el área de servicio, en la resolución de los problemas a través del diagnóstico de las fallas, se requiere una gran parte de análisis, aplicación de conocimientos teóricos, algo de razonamiento, y muchas veces de investigación en boletines, manuales, etc. Por ello, esas actividades se me facilitan o son agradables, pues soy dado a la tendencia analítica y aprendedora en mi perfil”.

“Además, tengo la sensación de no estar tranquilo hasta completar una tarea, darle solución a un problema o el cumplimiento de un objetivo, lo cual encaja bien en el área en la que me encuentro y con la misión de la empresa: *el Servicio Ininterrumpido*, por lo que empleo mi talento de responsabilidad”.

Coordinadora de soporte técnico: “Sí, aprendedor y responsabilidad son dos de ellos que a diario practico en mi jornada; el primero porque sigo aprendiendo del puesto, a desarrollar mis capacidades, a dar prioridades, estar inmersa en la misión y políticas de la empresa; la segunda, para seguir esforzándome y dar los resultados que se me piden”.

Ingeniero de Soporte Técnico 1 (I.G.): “No, hay áreas que se pueden desempeñar mejor para dar un mejor servicio”.

Ingeniero de Soporte Técnico 2 (R.R.): “La mayor parte del tiempo solo utilizo dos de mis cinco talentos en el laborar día a día, que son analítico y aprendedor. Los otros tres talentos creo que se podrían desarrollar, pero la falta de coordinación, y ahora de un elemento en servicio, no deja frecuentemente espacios para poder ejercer los tres talentos que, a decir mío, están en función del trabajo en equipo, motivación y capacitación de mis propios compañeros”.

Análisis de primera pregunta: Existe una contraposición en las opiniones de los integrantes del área de Servicio técnico. Por un lado, las personas en puestos de mando consideran que sí están desarrollando sus talentos al máximo; por el otro, los ingenieros sienten que no están consolidando sus talentos, pues tienen exceso de trabajo y piensan que las otras áreas no lo están apoyando correctamente.

Sobre la segunda cuestión, en cuanto a las experiencias profesionales dentro de la empresa ESTI que han hecho que los empleados reconozcan y desarrollen sus talentos, se recuperaron las siguientes declaraciones:

Supervisor de Servicio Técnico: “De hecho, considero que en esta empresa es en donde por primera vez se ha puesto atención en la identificación de los talentos y definir cada uno de ellos. Profesionalmente esta tendencia me ha llevado, en primera, a la permanencia del empleo, así como a obtener la confianza de mis superiores como un respaldo en el área de servicio Técnico”.

Coordinadora de Soporte: “Los errores cometidos, para darme cuenta aún queda mucho por aprender”.

Ingeniero de Soporte Técnico 1 (I.G.): “Tener equipos y clientes satisfechos con mi trabajo”.

Ingeniero de Soporte Técnico 2 (R.R.): “Siempre me he definido como una persona con el gusto por aprender y desarrollar mi conocimiento, para después transmitirlo a mis compañeros; aquí lo he desarrollado parcialmente junto con la necesidad de saber qué contestarle al cliente o de cómo configurar algún servicio que se ofrece dentro de nuestra consigna como grupo de trabajo. Por lo anterior, ratifico

que eso me ha llevado a desarrollar todo un conocimiento referente a un área que para mí era desconocida, o por lo menos en los equipos de medio a alto volumen que manejamos aquí”.

Análisis de segunda cuestión: Aunque ninguno de los integrantes expuso claramente cómo han desarrollado sus talentos. No obstante, todos refirieron aspectos que les han dado satisfacción y les ha ayudado a mejorar, como la conservación del empleo, la confianza de los jefes, aprender de los errores cometidos, el reconocimiento por parte de los clientes y el aprendizaje y la transmisión de conocimientos”. Esto prueba la gran diversidad de criterios y opiniones que existen dentro de este departamento.

En lo concerniente a la tercera interrogante del instrumento, en torno a las metas y logros que han conseguido los trabajadores dentro de la empresa ESTI, las opiniones recopiladas fueron:

Supervisor de Servicio Técnico: “La primera meta fue desarrollar los conocimientos y habilidades en un área que no conocía específicamente, los Multifuncionales, pues tenía conocimientos en áreas afines, pero acá he desarrollado una especialización”.

“Posteriormente, como mencioné en el punto anterior, otra meta fue lograr la permanencia en la empresa y, finalmente, un avance en el puesto. También conseguí generar la confianza para que me fueran asignadas tareas de soporte apoyo y supervisión en otras oficinas de la empresa”.

Coordinadora de soporte: “Hasta ahora, aún no se logran”.

Ingeniero de Soporte Técnico 1 (I.G.): “Una meta fue tener equipos funcionando con más de un millón y medio y hasta dos millones de consumo”.

Ingeniero de Soporte Técnico 2 (R.R.): “Metas que he conseguido laboral y personalmente en grupo ESTI Puebla son bastantes, desde lo más básico, que fue levantar mi primera instalación con auditoria y retención. También la primera vez que

configure una mac para impresión retenida, hasta contribuir en la primera instalación de la solución Papercut por mencionar algunas metas. Logros en lo económico también han sido buenos por los incrementos salariales (que espero sigan habiendo); las capacitaciones también son buenas porque me dan más herramientas para mejorar mi desempeño laboral, que se vio reflejado el año pasado con la asignación de un carro nuevo para uso laboral y personal. Creo que ese es un buen ejemplo de un caso de éxito”.

Análisis de 3era interrogante: Los integrantes del equipo de Soporte refirieron varias metas conseguidas (como el manejo de equipos, el dominio de competencias, especialización, premios salariales y apoyos para capacitaciones), pero algunos consideran que falta alcanzar las metas presupuestadas por la empresa.

Con respecto a la cuarta pregunta alrededor de las principales problemáticas que enfrentan los trabajadores dentro de su Departamento, las declaraciones recuperadas se remiten a continuación:

Supervisor de Servicio Técnico: “La principal problemática es lograr la comunicación entre todos los involucrados en el área y generar el sentido de urgencia y responsabilidad para que cada uno realice sus actividades sin tener omisiones, olvidos, dejar tareas para después y evitar que lo importante se convierta en urgente”.

“En muchas ocasiones solo se realiza el trabajo mínimo necesario para cumplir, y se evaden responsabilidades que, si bien no siempre son directas, hacen que el trabajo en equipo sea olvidado”.

Coordinadora de soporte: “Trabajo en equipo y apoyo entre compañeros. Cada uno quiere sacar adelante su trabajo sin ver si podemos ayudar o ser proactivos”.

Ingeniero de Soporte Técnico 1 (I.G.): “La falta de organización administrativa ocasiona problemas al desempeñar las actividades de soporte”.

Ingeniero de Soporte Técnico 2 (R.R.): “La principal problemática desde mi punto de vista es la falta de organización, así como la resolución de problemas siempre

buscando un culpable y no una solución. Falta unificar objetivos o criterios que nos beneficien a todos; porque creo que todos actuamos a nuestra manera y ese es el error, pues creemos que hacemos lo que debemos hacer, pero en mayor o en menor medida creo que todos obstaculizamos nuestros procesos”.

Análisis de la 4ta pregunta: De manera interesante, los cuatro integrantes reconocen que existen problemas serios en cuanto a la comunicación, el trabajo en equipo y la coordinación de tareas. También existe un reconocimiento de que no todos están dando su máxima capacidad ni están usando completamente sus talentos.

Abordando la quinta cuestión, relacionada con los apoyos, capacitaciones e incentivos que los empleados han recibido por parte de la compañía ESTI para mejorar su rendimiento laboral, se obtuvieron los siguientes puntos de vista:

Supervisor de Servicio Técnico: “Algunos de los incentivos que mencionaría son el uso del vehículo para transporte diario y fin de semana, la asignación de un equipo de Cómputo y la Línea Celular sin costo (*comodato*)”.

“Otra cosa destacable es la preocupación de la Empresa por la capacitación constante con los fabricantes de las Marcas que se comercializan. Sin embargo, aun cuando el reconocimiento es un buen estimulante, la parte económica es la que a final de cuentas nos respalda ante la vida diaria, por lo que algún bono o aumento en el nivel de salario sería ideal”.

Coordinadora de soporte: “Supervisión en las tareas diarias para mejorar y administrar tareas y tiempo. También capacitación sobre MFP y cursos sobre servicio y conocimiento de la empresa. No, no son suficientes los apoyos y no hay estímulos”.

Ingeniero de Soporte Técnico 1 (I.G.): “Ninguno, de hecho, hay falta de motivación y de cumplimiento, tanto de capacitación como económica.

Ingeniero de Soporte Técnico 2 (R.R.): “Las capacitaciones han sido las necesarias para desempeñarme de mejor manera y tener más dominio de mi área de servicio. El asignarme un carro nuevo es un muy buen incentivo, pero creo que sí hace

falta un aumento de salario, porque a pesar de las bajas de algunos clientes, han llegado otros con la misma cantidad de equipos o más. Además, gracias a las capacitaciones he tomado más responsabilidades que otros de mis compañeros, que ni siquiera se esfuerzan y ganamos lo mismo. Por eso creo que sí es necesario un aumento”.

Análisis de la 5ta cuestión: En las respuestas de los cuatro empleados se reconoce que mientras para algunos los apoyos y consideraciones de la empresa son notables o al menos razonables, para otros son inexistentes. Aunado a ello, varios consideran que no están siendo tratados de manera justa y que no se está valorando su trabajo. Puede percibirse que no hay unidad de criterios en este equipo de trabajo, lo cual ha generado conflictos internos.

4.8.3. Área de Ventas

La primera pregunta del instrumento estuvo centrada en conocer si en sus labores diarias cada empleado está aprovechando al máximo los talentos que posee. A partir de ella se recibieron las siguientes respuestas:

Ejecutivo de cuentas 1 (D.A.): “Al máximo no, porque creo que siempre hay un margen de mejora, en el cual puedo sacarles aún más provecho a mis talentos”.

Ejecutiva de cuentas 2 (M.H.): “Sí, estoy aprendiendo nuevas maneras de trabajar con diferentes equipos y soluciones que me atraen en su función; además, cada día es un reto tener una cita o generar alguna renta o venta, que me cuesta trabajo, ya que no acostumbraba tener tanto contacto con gente diferente a la empresa”.

Análisis de 1era pregunta: Los empleados consideran que sí están desarrollando sus talentos, aunque no todavía al máximo. También refieren que durante la ejecución de sus tareas diarias han fortalecido en buena medida sus capacidades.

La segunda cuestión, vinculada a las experiencias profesionales de los trabajadores de la empresa ESTI que los ha llevado a reconocer y desarrollar sus talentos, arrojó las siguientes respuestas:

Ejecutivo de cuentas 1 (D.A.): “Siempre me ha gustado relacionarme con las personas que me rodean; ese es uno de mis principales talentos (ser social), pues siempre trato de ofrecer lo mejor de mí a mis compañeros y, en especial, a mis clientes, con propuestas y presentaciones de calidad (maximizados), por mencionar algunos”.

Ejecutiva de cuentas 2 (M.H.): “Instalaciones en control de usuario y auditorías, pues éstas no eran parte mi manejo de información; y la venta de un equipo de un valor considerable”.

Análisis de 2da cuestión: Para ambos ejecutivos, tanto el contacto con los clientes como la interacción con los compañeros, pasando por el aprendizaje de nuevas actividades, han sido aspectos que les han permitido acrecentar sus talentos.

La tercera interrogante del cuestionario, sobre las metas y logros que han conseguido los trabajadores de la empresa ESTI, consiguió las siguientes observaciones:

Ejecutivo de cuentas 1 (D.A.): “Con los clientes que tengo, siempre he creado un vínculo de confianza, en el cual, cualquier problema que llegaran a tener, siempre me llaman a mí primero; así que creo que la confianza en los clientes ha sido mi mayor logro”.

Ejecutiva de cuentas 2 (M.H.): “Ganar mi primera comisión y tener mi primera renta. El caso de éxito es la venta de la Konica Minolta C280 en \$ 40, 000 + IVA. Gracias a esta venta, obtuve mi primera comisión”.

Análisis de 3era cuestión: Al explicar casos de éxito, uno de los ejecutivos se enfocó en la confianza que ha ganado entre los clientes, mientras que la otra ejecutiva contó la satisfacción que obtuvo al recibir su primera comisión por la venta de equipo.

En ambos casos se percibe que los empleados se encuentran contentos en sus puestos de trabajo.

La cuarta pregunta estuvo enfocada en las principales problemáticas que enfrentan los trabajadores dentro de su respectivo Departamento. Las contestaciones se remiten a continuación:

Ejecutivo de cuentas 1 (D.A.): “Creo que la presión de dar resultados, buscar clientes nuevos y no descuidar los que ya se tienen vienen con el trabajo incluidas y, una que otra vez, el no contar con la disponibilidad de los equipos (inventario)”.

Ejecutiva de cuentas 2 (M.H.): “El no saber manejar para poder desplazarme más rápido y cubrir más citas, y así tener más oportunidades de cierre o venta”.

Análisis de 4ta cuestión: En cuanto a las problemáticas, éstas se centraron en la presión laboral, la falta de equipos en inventarios y las limitaciones laborales. Vale la pena mencionar que no se mencionó que existiera mala comunicación o problemas para trabajar en equipo.

La quinta cuestión, en torno a los apoyos, capacitaciones e incentivos que los empleados han recibido por parte de la empresa ESTI para mejorar su rendimiento laboral, mostró los siguientes resultados:

Ejecutivo de cuentas 1 (D.A.): “Recientemente, estuve en capacitación en la ciudad de México para empezar a desarrollar una estrategia de soluciones en la venta/renta de equipo, pues contamos con un *spiff* adicional. Por el momento, están bien, aunque me gustaría más capacitaciones”.

Ejecutiva de cuentas 2 (M.H.): “Las capacitaciones que he recibido de todo el personal, como ingenieros, servicio, facturación y, claro, mis compañeros de ventas, ha sido fundamental para progresar en mi desarrollo en la empresa; y claro, las comisiones como incentivo para seguir adelante; me parece suficiente el apoyo que me brindan mis compañeros”.

Análisis de la 5ta interrogante: Los ejecutivos se sienten complacidos con los apoyos recibidos por la empresa y sus compañeros, aunque mencionan que para ellos las capacitaciones son muy importantes.

4.9. Análisis FODA de la empresa ESTI

Una vez que se ha revisado la información oficial concerniente a la empresa ESTI Puebla, las evaluaciones externas e internas en cuanto a clima laboral y gestión de talentos, así como los comentarios de sus empleados, se procede a realizar un análisis FODA de la situación actual en que se encuentra el consorcio estudiado en relación a sus recursos humanos, el cual se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro 3. Análisis FODA de la compañía ESTI Puebla.

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<p>1.- Los empleados cuentan con talentos específicos que han mejorado el rendimiento de la compañía (logrador, responsabilidad, conexión y aprendedor).</p> <p>2.- Las evaluaciones de gestión de talentos y clima laboral han alcanzado promedios del 80%, considerados altos en estos rubros.</p> <p>3.- La mayoría de los empleados sienten que están desarrollando sus talentos dentro de la compañía y se sienten comprometidos con ella y con sus clientes.</p> <p>4.- Las personas en puestos gerenciales y directivos se sienten contentos con los apoyos, incentivos y capacitaciones recibidas.</p> <p>5.- La mayoría de los trabajadores identifican sus talentos y buscan capacitarse en mayor medida para consolidarlos en sus actividades laborales.</p>	<p>1.- Varios empleados consideran que no están siendo motivados ni reconocidos laboralmente por la compañía.</p> <p>2.- Existen trabajadores que estiman que los incentivos y apoyos recibidos no son suficientes.</p> <p>3.- Existen problemas de comunicación y coordinación entre las áreas, sobre todo entre el área de administración y el servicio técnico.</p> <p>4.- La mayoría de los trabajadores no se sienten integrados con sus compañeros, pues consideran que hay un déficit de interacciones sociales y pocas actividades de convivencia.</p> <p>5.- Las estrategias gerenciales de los puestos directivos no está tomando en cuenta las sugerencias de sus empleados para que puedan desarrollar al máximo sus talentos.</p>
	Oportunidades	Amenazas

Análisis Externo	<p>1.- Los talentos de los 10 empleados pueden consolidarse a través de nuevos proyectos comerciales y la interacción con los clientes.</p> <p>2.- El excelente posicionamiento de la empresa ESTI Puebla a nivel nacional puede facilitar que los empleados se capaciten en aspectos específicos y fortalezcan sus talentos en foros reconocidos e instituciones de calidad.</p> <p>3.- Puede aumentarse la eficacia y la productividad en las ventas y servicios de la sucursal ESTI Puebla si se pone en marcha un plan de motivaciones organizacionales e incentivos económicos para sus empleados, el cual además puede atraer a nuevos integrantes talentosos.</p>	<p>1.- Las limitaciones económicas de la empresa pueden llevar a que los trabajadores deseen cambiarse a compañías competidoras, ya que no se les ofrecen los sueldos y prestaciones que desean.</p> <p>2.- La descoordinación entre áreas está afectando la eficacia de la sucursal ESTI Puebla, lo cual está retrasando su crecimiento a nivel regional.</p> <p>3.- La falta de un clima laboral y de una cultura organizacional optimizados disminuyen la competitividad y la productividad de la compañía ESTI Puebla.</p>
-------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia (2016).

4.10. Propuestas de mejora para la empresa ESTI Puebla

En esta sección se refiere de manera organizada las diferentes alternativas que podrían efectuarse para mejorar la gestión de talentos y fomentar un buen clima organizacional, una excelente cultura organizacional, así como un aumento significativo de la eficacia y la productividad dentro de la empresa ESTI Puebla. Estas alternativas están fundamentadas en los puntos de vista y experiencias de los propios empleados de esta compañía.

4.10.1. Propuestas para la mejora de la Gestión de Talentos

De acuerdo al Gestor de cobranza, parte importante del Departamento Administrativo, un aspecto fundamental para fortalecer los talentos es el reconocimiento de sus compañeros y jefes. Al respecto, él señala en el cuestionario empleado en esta investigación lo siguiente:

“Nos fijamos en lo que hacen mal los compañeros, pero nunca en lo que hacen bien. Por ejemplo, el laborar más de sus horas de trabajo (y esto lo hace la mayoría de ellos). Yo trabajé en una empresa que casi casi estaba buscando que reconociera al empleado, y esto siempre los tenía motivados”.

Coincidiendo con esta opinión, la Analista de rentas y facturación comenta que es fundamental “dar capacitación, motivar al personal individualmente y fortalecer el trabajo en equipo”. En esta dirección, la Encargada de Almacén y Facturación únicamente señaló una cita del libro *La inteligencia emocional en el éxito empresarial* (Fienco e Itúrburu, 2012): “Un empleado valorado es un empleado feliz, por lo tanto desarrolla todo su potencial”.

En este contexto, la Coordinadora de Soporte expresó que hace falta “reconocimiento (no necesariamente monetario) y capacitación (no solo en el área técnica)”. Sumándose a ello, el Ingeniero de Soporte Técnico I.G. remarca que es importante que “a las personas que cumplan con su trabajo se les reconozca como debe de ser”.

Tomando en cuenta todas estas ideas y comentarios, se plantean las siguientes medidas para mejorar la Gestión de talentos dentro de la empresa ESTI Puebla:

1) Establecer un *Plan de Incentivos Económicos y Profesionales* (PIEP) a la medida de los perfiles de cada puesto y considerando los talentos de cada uno de los empleados. El PIEP incluirá tanto comisiones y bonos por eficacia y eficiencia laboral, como apoyos para estimular las habilidades de los trabajadores a través no sólo de capacitaciones, sino también de asistencia a eventos y becas de estudio.

2) Desarrollar un *Programa de Interacción Social y Coordinación Interdepartamental* (PISCI), a través del cual los trabajadores puedan conocer el funcionamiento y las problemáticas de las tres áreas, compartiendo sus opiniones y sugerencias, y desarrollando sus talentos al máximo.

3) A través del PIEP y el PISCI, las personas con puestos directivos deberán dar seguimiento a la evolución de los talentos del personal a sus órdenes mediante

registros bimestrales. A su vez, los empleados evaluarán la gestión de sus superiores mediante un cuestionario. Los resultados de ambas valoraciones serán revisados cada dos meses en sesiones de retroalimentación hechas ex profeso con esta finalidad.

4.10.2. Propuestas para crear un buen Clima organizacional

En este aspecto, varios empleados valoran mucho los tiempos de convivencia para fortalecer los lazos con su equipo de trabajo. Una muestra de ello es el comentario del Ejecutivo de ventas D.A., quien afirma: “Me gustaría que organizáramos una convivencia con los compañeros, un sábado al mes, alguna actividad que todos podamos participar (con comida, juegos de mesa, etc.). Creo nos uniría más como equipo”.

Otra aportación relevante fue la de la Coordinadora de Soporte, quien señaló que es fundamental que todos “conozcan los diferentes puestos de la empresa, así como sus procesos”.

A la par de esta recomendación, el Ingeniero de Soporte R.R. indicó que es necesaria una “mayor empatía hacia los compañeros, además de crear espacios de tiempo para compartir un pasatiempo”. Sumándose a esta propuesta, la Ejecutiva de ventas M.H. indica que considera relevante “tener un poco más de convivencia dentro de la empresa”.

A partir de estas declaraciones y recomendaciones, se formulan las siguientes propuestas:

4) Incorporar un calendario de actividades sociales (comidas, paseos y convivencias, entre otras) en el PISCI, de manera que los trabajadores tengan al menos un día al mes para interactuar de una manera personal con sus compañeros.

5) Dentro del PIEP se incorporará otro calendario de sesiones de capacitación en Inteligencia Emocional y Desarrollo de Talentos, el cual será impartido por un especialista en Psicología Laboral, para que coordine en al menos una vez cada tres meses con todos los empleados.

4.10.3. Propuestas para fomentar la Cultura organizacional

En este apartado, hubo varios comentarios que hicieron hincapié en lograr una mayor unión entre los empleados de diferentes áreas. La Gerente de oficina comentó al respecto que es necesario “trabajar arduamente en desarrollar el compromiso del personal a través de un curso de integración, para generar una concientización sobre el estado de la empresa”.

La Analista de rentas y facturación sugiere lo siguiente: “Mantener la comunicación de los logros y los fracasos de la empresa para comprometer más al personal y que no creamos que está bien lo que hacemos, sino que podemos dar más”.

De tal forma, el Gestor de cobranza refirió que se sintió contento e identificado con una empresa anterior “que fomentaba la convivencia, tanto personal como familiar”. Por su parte, el Supervisor de Servicio Técnico subrayó la relevancia de “mejorar la integración entre todos los departamentos”. Adicionalmente, el Ingeniero de Soporte R.R. mencionó que deben “dejarse de castigar a los empleados al penalizarlos por minutos de retraso y no tomar en cuenta horas extras”.

Asumiendo los comentarios antes descritos como una guía, se exponen las siguientes propuestas:

6) Con la finalidad de que los empleados se sientan más comprometidos y contentos con la empresa ESTI, en el PIEP se establecerán los lineamientos para construir una plataforma digital interna, a través de la cual los empleados tendrán acceso a recursos informativos profesionales y de desarrollo humano, los cuales incluirán foros para compartir sus opiniones, actividades para potencializar sus talentos y dinámicas para mejorar su motivación.

7) A través del PISCI se organizarán reuniones de trabajo donde las personas con puestos directivos fomentarán la integración y la comunicación entre áreas para resolver problemas concretos y elaborar nuevos proyectos comerciales, de los cuales se beneficie tanto la empresa como los empleados.

4.10.4. Propuestas para impulsar la Eficacia organizacional

A través de las réplicas de los empleados, fue notable el papel que le dan a la capacitación continua como un aspecto de gran relevancia para mejorar las habilidades laborales. En torno a esta situación, la Gerente de oficina puntualizó que “se requieren reuniones globales periódicas para que cada área pueda reconocer el impacto que tiene en el resultado”.

La analista de rentas y facturación apunta que para mejorar “primero que nada, es necesario identificar en cada área si cuentan con todas las herramientas para poder desarrollar su trabajo, no creer, sino estar seguro de ello. Y eso lo debe saber cada responsable de área”.

Sobre este punto, el Ejecutivo de ventas D.A. indica: “creo que siempre la capacitación es importante y nunca está de más, ya sea para aprender algo nuevo o reforzar algunos conocimientos”.

Además, varios trabajadores han comentado que una parte importante para lograr una gran eficacia en sus actividades está vinculada a un incremento en su remuneración. Concerniente a ello, el Supervisor de Servicio Técnico afirma: “mejorar la parte salarial, obviamente bajo evaluación de desempeño, lo cual reforzaría el sentimiento de pertenencia hacia la empresa”.

De manera complementaria, hay empleados que indican que alguna de las áreas no está trabajando adecuadamente. Por ejemplo, el Ingeniero de Soporte Técnico I.G. comenta que “es necesario que cada área realice sus actividades como debe de ser”. Añadiendo su punto de vista, el Ingeniero R.R. valoró como relevante el llevar a cabo “alguna capacitación y ofrecer un aumento salarial”.

En este sentido, la Ejecutiva de ventas M.H. sugiere que se hagan reuniones para “exponer en ellas posibles flaquezas y tratar de mejorarlas, ya sea en el servicio o la atención entre nosotros mismos o los clientes”.

Tras revisar todos estos comentarios, cabe añadir las siguientes propuestas:

8) En el PIEP se definirán los incentivos económicos que los empleados recibirán de manera individual y por área al cumplir con metas determinadas cada tres meses. Si dichas metas se cumplen a lo largo de un año completo, los empleados recibirán un aumento de sueldo, de acuerdo a las condiciones económicas de la empresa.

9) Para promover la eficiencia laboral, además de las sesiones de capacitación y de trabajo coordinado descritas anteriormente, en el PISCI se definirán las bases para incorporar un Sistema de Consultoría Especializada, de modo que los empleados puedan tener acceso a consultores que los ayuden a resolver problemas específicos y desarrollar sus talentos al máximo.

4.10.5. Propuestas para incrementar la Productividad

En el Departamento de ventas se ha comentado que “la mejora en la conexión de Internet” es un aspecto fundamental para incrementar las transacciones (como indica la Ejecutiva de ventas M.H.).

Aunque hubo comentarios de varios empleados en torno a la necesidad de aumentar las capacitaciones, mejorar la comunicación entre áreas, consolidar la disciplina y fortalecer el trabajo en equipo, no existen propuestas concretas para aumentar la productividad por parte de los trabajadores.

Considerando los puntos citados, a continuación, se señalan dos propuestas para incrementar la productividad:

10) Delimitar metas de ventas y servicios que vayan incrementándose de manera paulatina cada tres meses hasta alcanzar un máximo anual. Si los empleados cumplen con tales metas, recibirán beneficios económicos, personales y profesionales, los cuales se les presentarán anualmente a través del PIEP.

11) Implementar en el PISCI un Sistema de Evaluación Continua de la Calidad y capacitar a los empleados para que lo puedan aplicar en todas sus actividades diarias para ahorrar recursos e incrementar los ingresos de la empresa.

En lo referente a las recomendaciones, es importante señalar que es necesario un estudio complementario a éste, el cual se desarrolló a lo largo de varios meses, para poder verificar el papel que tienen los gerentes y supervisores dentro de ETI Puebla. Además, también se requiere un trabajo conjunto entre las áreas de esta empresa para diseñar tanto el PIEP como el PISCI, así como para establecer los criterios que regirán la aplicación de ambas normativas.

4.11. Análisis general de los resultados obtenidos para el estudio de caso

Interpretación de la Evaluación general de JG Instructores (2015). Los datos que arrojó esta encuesta mostraron que la mayoría de los empleados valoraron con puntajes altos (80-75%) a las preguntas sobre “Talentos y fortalezas” de la empresa ESTI, lo cual comprueba que la política de gestión de talentos está funcionando de manera eficaz, aunque tiene puntos de mejora (sobre todo en lo que se refiere al reconocimiento de los logros de los trabajadores). Por otra parte, los resultados conseguidos para el aspecto de “Clima laboral” fueron ligeramente más bajos (en el rango de 80 a 70%), pero exponen que existe una menor cohesión entre los empleados y entre éstos y los gerentes (incluso cuestionados por situaciones de favoritismo hacia ciertos trabajadores).

Interpretación de la Evaluación interna de ESTI Puebla (2015). Los altos puntajes conseguidos para los cuestionamientos relacionados con el aprovechamiento de los talentos y la satisfacción laboral (en el intervalo de 93-87%) exhiben que los empleados de esta sucursal se sienten motivados con sus labores diarios. Por otro lado, las interrogantes en torno a cultura organizacional y clima laboral fueron las que tuvieron los niveles más bajos (en el intervalo 67-47%), lo que exhibe que la mayoría no se sienten identificados con sus compañeros y que consideran que no están siendo suficientemente apreciados y motivados dentro de su entorno laboral.

Interpretación de los perfiles de talentos llevados a cabo por Grupo Gallup (2014). De manera llamativa, los perfiles de tres de los empleados (pertenecientes a cada una de las áreas que componen a la compañía) coincidieron en talentos vinculados a la influencia (“sociable” y “positivo”), ejecución (“logrador”), pensamiento

(“analítico”, “conexión” y “aprendedor”), relación (“afinidad” y “responsabilidad”), los cuales son los esperados en una empresa de servicios técnicos y organización administrativa consolidada, de acuerdo a la propia clasificación de los 34 talentos de Gallup.

Interpretación de cuestionario diagnóstico de la Eficacia organizacional y la Productividad en la empresa ESTI Puebla (2016). En esta evaluación pudo verificarse que en las tres primeras cuestiones (en torno a la gestión y desarrollo de los talentos), nueve de diez trabajadores (90%) fueron bastante positivos en sus observaciones sobre su progreso, mejora y situaciones de éxito dentro de la empresa, lo cual parece subrayar la adecuada selección de personal que ha realizado la compañía ESTI. Ahora bien, en la 4ta pregunta no hubo una tendencia clara sobre las problemáticas dentro de las áreas de la empresa: algunos se inclinaron por señalar la carga de trabajo (4 de 10, 40%), otros tocaron el tema de la falta de comunicación entre los departamentos (3 de 10, 30%) y los demás se refirieron a conflictos diversos (falta de compañerismo, ausencia de disciplina y conformismo). En la 5ta interrogante sí se reportó una tendencia clara: 7 de 10 (70%) evaluaron como notables los estímulos de la empresa (sobre todo en forma de comisiones, concesiones de autos y capacitaciones), los otros 3 no se sintieron contentos con las incentivos recibidos (dos de ellos dentro del área de Soporte técnico), lo que apunta a que esta área no está recibiendo apoyos adecuados a su rendimiento. Por último, la sexta pregunta dejó una variada serie de opiniones sobre las medidas que deben tomarse para mejorar el clima laboral, aumentar la eficacia organizacional e incrementar la productividad. Varios (4 de 10, 40%) mencionaron la necesidad de mayores capacitaciones; 6 de 10 (60%) expresaron que se requiere una mayor interacción social para crear un ambiente laboral más favorable; y la mayoría tocaron el tema de incrementar los salarios y las comisiones (7 de 10, 70%), lo cual revela que es necesario revisar las compensaciones y estímulos para los trabajadores de esta empresa.

Análisis integral de los cuatro instrumentos de investigación revisados. Al comparar las valoraciones conseguidas para las cuatro evaluaciones pueden encontrarse puntos en común:

- Los trabajadores se sienten estimulados con sus actividades laborales y sienten que la compañía está realizando una efectiva gestión de talentos.
- La mayoría de los empleados no se sienten plenamente satisfechos con el clima laboral de la compañía, pues sienten que falta mayor comunicación, más reconocimiento y más apoyo entre los empleados y los jefes.
- Dentro de la compañía ESTI, los empleados detectan diversos problemas, que van desde la carga fuerte de trabajo hasta el distanciamiento entre las áreas que componen la empresa, pasando por la sensación de que la empresa no está reconociendo sus logros, y llegando hasta el distanciamiento y competitividad entre trabajadores. Todos estos aspectos son normales dentro de una empresa en pleno crecimiento como ESTI, aunque exhiben que se requieren planes y programas gerenciales para resolver cada problemática de manera específica, apoyando así el liderazgo de los gerentes y supervisores.

Para finalizar, solo cabe recalcar que dentro de un consorcio empresarial es frecuente que haya desacuerdos, reproches, incomodidades, dudas, desmotivación y una percepción de injusticia ante ciertas políticas o decisiones. En el caso de ESTI Puebla, las problemáticas son mucho menores a los aspectos positivos (trabajo estimulante, aprovechamiento de talentos, cumplimiento de metas, compromiso con la compañía, agradecimiento y gusto por aprender actividades nuevas), pero se les debe dar seguimiento y respuesta antes de que se conviertan en un obstáculo infranqueable para esta organización.

4.12. Presentación de resultados

En este último apartado, de manera ordenada se da respuesta a las preguntas de investigación planteadas en la primera parte de este trabajo:

- *¿Cuál es la metodología más adecuada a nivel gerencial para influir en el personal, tomando en cuenta sus talentos individuales, y así lograr un aumento en la productividad en la empresa ESTI Puebla?* Tomando en cuenta los resultados de las evaluaciones de gestión de talentos y clima laboral, además de los comentarios de los propios empleados, se considera que la metodología más

adecuada es la que establece un Plan de Incentivos Económicos y Profesionales (PIEP) para cada puesto, la cual se combina con un Programa de Interacción Social y Coordinación Interdepartamental (PISCI), para conjuntar los aspectos monetarios, profesionales y personales de una manera organizada.

- *¿Cuáles son los talentos predominantes entre los empleados de la compañía ESTI Puebla?* A partir de las evaluaciones y los perfiles de talentos (en los Anexos 11, 12, 13 y 14), puede señalarse que los talentos predominantes entre los empleados de dicha compañía son: Responsabilidad (7 personas), Aprendedor (5 personas), Desarrollador (4 personas), Afinidad (4 personas) y Logrador (4 personas).

- *¿Cuáles son los perfiles de talentos para cada puesto en la empresa ESTI y cómo ayudan a determinar al personal excepcional?* Los perfiles de talentos se describen en el Capítulo I. Han servido para generar una selección de personal adaptada a las necesidades y exigencias administrativas, técnicas y mercadológicas de esta empresa, aunque estos perfiles aún no se encuentran optimizados.

- *¿Cuáles son los principales lineamientos de Grupo Gallup para impulsar el desempeño de acuerdo a talentos, funciones y expectativas?* Los principales lineamientos se centran en el desarrollo basado en fortalezas, los cuales son (Gallup, 2015b):
 - a) Se deben identificar las áreas de mejora de la empresa a través de un diagnóstico organizacional.
 - b) Se debe desarrollar un plan integral de mejora adaptado a las particularidades de la compañía.
 - c) Se deben desarrollar coaches de fortalezas que ayuden a los trabajadores a reconocer sus talentos.

d) Una vez que se conocen los talentos de las personas, se adquiere la habilidad para transformar cada momento, cada interacción y cada día.

e) Se puede generar máxima productividad centrándose en las fortalezas y gestionando las debilidades de los trabajadores.

- *¿Cómo se encuentra el clima organizacional al interior de la compañía ESTI? De acuerdo a la evaluación de JG Instructores presentada en el anexo 8, el clima laboral se encuentra en el rango de 80-70% (ubicado en los parámetros “muy bueno” y “bueno”). En cuanto a la encuesta interna efectuada en ESTI Puebla, los resultados demuestran que sobre todo en los aspectos de interacción social y vinculación con superiores, los valores fueron de “buenos” a “regulares”.*
- *¿Cuáles son las estrategias gerenciales que permiten conseguir que el personal logre desarrollar habilidades y conocimientos que les permitan alcanzar su máximo rendimiento? Haciendo uso de los comentarios de los propios empleados pueden mencionarse las siguientes estrategias: reconocimiento constante hacia los trabajadores, mayor convivencia social, incremento de la comunicación y la coordinación entre departamentos, implementación de incentivos económicos y profesionales, reuniones constantes y proactivas de trabajo, así como formación de equipos para la resolución de problemas específicos.*
- *¿Qué directrices y lineamientos pueden ponerse en práctica para conseguir que todo trabajador sea autosuficiente y sea capaz de resolver problemas específicos de su área? Recuperando los comentarios de los trabajadores de la empresa analizada, pueden señalarse los siguientes directrices y lineamientos: capacitación constante, seguimiento a la evolución de talentos, motivación y apoyo entre compañeros, así como desarrollo centrado en fortalezas por parte de la gerencia y los supervisores.*

- *¿A través de qué medidas se puede mejorar la eficacia organizacional y la productividad de cada una de las áreas que componen a la empresa ESTI Puebla?* En la sección 4.10 se establecen las propuestas para incrementar tanto la eficacia organizacional como la productividad a través de dos documentos: el PIEP y el PISCI, los cuales también pueden promover medidas benéficas en cuanto a la gestión de talentos, clima laboral y cultura organizacional.

CONCLUSIONES

A partir de la presente investigación se puede afirmar que, si bien la gestión del talento humano no parece formar parte de la gran mayoría de las empresas de servicios, puede ser una herramienta clave para el crecimiento y desarrollo de las PyMES, pues a través de los estudios de Gallup se ha creado una valiosa herramienta capaz de aportar resultados no solo al momento del reclutamiento de, sino de igual manera, al momento de desarrollar habilidades y destrezas en una persona.

La explotación de los talentos individuales es un factor determinante para el crecimiento y desarrollo de una Pyme, debido a que se requiere de autoconocimiento y desarrollo de las aptitudes particulares de una persona dentro de un equipo.

Sin embargo, es necesario recalcar que de acuerdo a la investigación presentada es tan importante para un gerente o directivo conocer los talentos que manifiestan los colaboradores, como el manejar un plan de incentivos que le permitan desarrollarlos y retener el talento.

En el caso particular de la empresa ESTI Puebla se han comenzado a tomar en cuenta las recomendaciones antes presentadas, de manera que el presente trabajo dará la pauta para una investigación a profundidad de los resultados que éstas tengan, así como es el pie para la creación de PIEP como el PISCI, para los cuales se recurrirá a profesionales en el tema.

Con respecto a los objetivos planteados originalmente, los resultados obtenidos al final de la investigación fueron los siguientes:

El objetivo general se basa en desarrollar una serie de propuestas específicas de estrategias gerenciales que propicien el crecimiento sostenible de ESTI Puebla, las cuales estén basadas en la selección de talentos y la correcta distribución de los mismos, de manera tal que estas estrategias se vean reflejadas en el incremento de la productividad de sus colaboradores. Dicho objetivo se cumplió completamente, ya que a partir de la información recuperada documentalmente y en el trabajo de campo se

plantearon once propuestas específicas para la mejora de la gestión de Talento Humano en la empresa ESTI Puebla en el apartado 4.10, siendo las dos más importantes la formulación de un *Plan de Incentivos Económicos y Profesionales* (PIEP) y un *Programa de Interacción Social y Coordinación Interdepartamental* (PISCI), los cuales ayudarían a estructurar de manera integral los procesos de gestión para el desarrollo de los talentos de sus talentos.

En lo que se refiere a los objetivos específicos, a continuación, se describe lo conseguido para cada uno de ellos en este estudio:

- *Elaborar un concentrado de los 5 talentos predominantes en los integrantes de la compañía ESTI Puebla.* Este objetivo sí se logró a partir de la encuesta interna realizada, como puede verse en el Anexo 13, ubicando sobre todo los talentos “aprendedor”, “logrador”, “responsabilidad”, “afinidad” y “conexión”, entre los demás.
- *Presentar los perfiles de talentos para tres puestos de acuerdo a las funciones, el cual permita hacer comparativos para identificar personal excepcional.* Sí se concretó este objetivo por medio de los perfiles de talentos efectuados por la organización Gallup (Anexo 14) para empleados de las tres áreas que integran la empresa.
- *Realizar una síntesis de los principales lineamientos para impulsar el desempeño de acuerdo a talentos, funciones y expectativas.* Sí se efectuó a lo largo de todo el capítulo 4, ya que se revisaron los resultados obtenidos para dos encuestas (una general y una específica), los perfiles de talentos y un cuestionario en torno a aspectos organizacionales de la compañía ESTI, para posteriormente identificar tendencias y establecer criterios de análisis para la posterior formulación de propuestas.
- *Diseñar y aplicar una prueba específica para diagnosticar la gestión de talentos y el clima laboral dentro de la sucursal de ESTI Puebla.* Sí se llevó a cabo de

manera exitosa. El instrumento puede verse en el Anexo 1, compuesto por seis interrogantes, el cual se efectuó para todos los empleados de la compañía.

- *Sentar las bases para el desarrollo de habilidades y conocimientos en el personal operativo que les permita alcanzar su máxima capacidad y desempeño.* Este objetivo también se cumplió fielmente, pues se identificaron áreas de oportunidad a través de las encuestas realizadas y haciendo uso de los comentarios de los propios empleados de ESTI Puebla, tanto en el apartado 4.9 (Análisis FODA) como en el 4.10 (Propuestas) y en el 4.11 (Análisis general).
- *Inspirar, a través de lineamientos y directrices organizacionales, la iniciativa en cada colaborador para que cada uno sea autosuficiente y sea capaz de resolver problemas dentro de su área en un momento determinado.* Tal objetivo se concretó de manera notable, pues fue por medio de la consulta de los propios empleados (cuyas respuestas aparecen en los apartados 4.8 y 4.10), que se reconocieron los lineamientos y estrategias más adecuados para ser implementados a través de planes específicos como el PIEP y el PISCI en esta empresa.
- *Incrementar la eficacia organizacional y la productividad para el cumplimiento de las metas mensuales establecidas para cada área.* Este objetivo quedó pendiente de continuación, ya que debido a la falta de tiempo y de recursos, no se pudo desarrollar y evaluar una propuesta general para la mejora de la gestión de Talento Humano, actividades que por lo menos requerirían un tiempo estimado de seis meses a un año y necesitarían de un presupuesto institucional para elaborar y poner en práctica los manuales de procedimientos para acrecentar la eficacia organizacional y la productividad de los empleados.

En relación a las hipótesis, pueden apuntarse los siguientes comentarios:

- *H1: La adecuada Gestión de Talentos del personal en la empresa ESTI Puebla es un factor que incide de manera significativa en el incremento de su*

Productividad. Se comprobó que es **verdadera**. Esta hipótesis se sustenta en las evidencias de los resultados de la encuesta general para la gestión de talentos, la actuación gerencial y el clima laboral, que se mantuvieron en el rango de 80 a 60% (“bueno”-“regular”). Aunque en la encuesta interna, los valores bajaron de 75 a 47% (“regular”-“bajo”), los comentarios de 7 de 10 empleados (70%) dejaron claro que se sienten motivados por la confianza que han recibido de la empresa y porque sus actividades de trabajo les han permitido desarrollar sus talentos. De tal forma, puede afirmarse que la compañía ESTI está implementando adecuadas estrategias gerenciales, aunque requieren ser más estructuradas, ser aplicadas en todas las áreas y darles mayor peso en el aspecto de la convivencia interna y los incentivos económicos.

- *H2: La falta de disciplina del personal de la compañía ESTI es una limitante en el desarrollo de sus talentos individuales.* Se verificó que es **falsa**. En este sentido, ni las evidencias recolectadas en las encuestas general (JG Instructores, 2015a) y particular (Grupo ESTI, 2015e), ni en las entrevistas, fueron concluyentes. De hecho, el aspecto de la disciplina como limitante en el desarrollo de talentos no fue importante en la valoración de las preguntas ni señalado en ninguno de los comentarios de las encuestas, en tanto que solo fue mencionado por un solo empleado de diez en las entrevistas (10%). Esta situación apunta a dos aspectos relacionados con la complejidad de las empresas modernas: la apreciación particular que cada empleado tiene dentro de su esfera de acción; y la auto-disciplina que muchas veces los propios trabajadores aplican para resolver problemáticas y mejorar el rendimiento de sus actividades.
- *H3: La distribución de los puestos y funciones de los elementos de la compañía ESTI Puebla se han hecho en plena concordancia con los talentos principales de sus empleados.* Se constató que **verdadera**. Aquí cabe apuntar que Los resultados de las evaluaciones antes descritas, los perfiles de talentos y los comentarios de las entrevistas revelan que los empleados de esta empresa se sienten contentos en sus puestos de trabajo y la mayoría consideran que están

desarrollando sus talentos al realizar sus actividades laborales. La comprobación de esta hipótesis pone de relieve que la empresa está aplicando criterios consistentes en la selección de sus empleados, aunque aún queda pendiente desarrollar instrumentos que permitan evaluar el desarrollo de sus talentos.

- *H4: El surgimiento de una Cultura organizacional y el aumento de la Eficacia del personal de la compañía ESTI Puebla son producto de las acertadas Estrategias Gerenciales aplicadas por dicha empresa. Se aceptó que es **verdadera**. Al respecto, las dos evaluaciones de gestión de talentos y clima laboral, así como los perfiles y las entrevistas, muestran que los empleados se sienten comprometidos con su compañía debido al buen trato y los incentivos que han recibido, por lo que seis de diez trabajadores consideran un éxito permanecer y colaborar en ella, sintiéndose contentos al ser parte de ella. Sin embargo, hubo dos empleados que no se sintieron tan identificados con la empresa (20%), por lo cual existe un área de oportunidad en este aspecto para la empresa ESTI Puebla. La verificación de esta hipótesis es un hallazgo positivo, pues a partir de esta conciencia empresarial de la importancia de los factores organizacionales en el aumento de la eficacia y la productividad se pueden desarrollar las once propuestas específicas descritas en este trabajo en el apartado 4.10.*
- *H5: Las personas en los puestos directivos de la empresa ESTI Puebla son los principales responsables de crear un ambiente organizacional saludable y un correcto impulso de los talentos del personal a su cargo. Esta hipótesis se encontró que es **falsa**. Ni las evaluaciones general y particular ni los perfiles de talentos ni las entrevistas realizadas obtuvieron datos precisos sobre la influencia del gerente general de ESTI Puebla sobre la gestión de talentos y el clima laboral, por lo que no se determinó su grado de responsabilidad sobre sus empleados. En este aspecto, se considera importante llevar a cabo una investigación más puntual sobre la influencia del liderazgo y las políticas gerenciales sobre los empleados de esta compañía, la cual se considera*

indispensable para poder efectuar una metodología general de gestión de Talento Humano a futuro.

Cabe mencionar que dicho el presente estudio marca una pauta significativa en el desempeño de las labores cotidianas de la empresa ESTI, quien ha comenzado a tomar en práctica las sugerencias antes mencionadas, por lo que se decidió dar continuidad a la investigación una vez que los resultados de su ejercicio fiscal 2016 sea mostrados, para mostrar el incremento en la productividad que hasta el momento se ha dado de manera parcial. Así como establecer los lineamientos específicos para el PIEP y PSCI, que formarán parte de la siguiente investigación.

ANEXO 1

INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE DATOS: CUESTIONARIO

Instrucciones: Conteste sinceramente y a profundidad las siguientes preguntas de este cuestionario en las hojas blancas que le serán entregadas:

1.- De acuerdo a su perfil de talentos, ¿considera que en sus labores diarias está aprovechando al máximo los talentos que usted posee? ¿Por qué lo piensa así?

2.- ¿Cuáles han sido algunas de las experiencias profesionales dentro de la empresa ESTI que le han llevado a usted a reconocer y desarrollar sus talentos?

3.- ¿Cuáles son algunas de las metas y logros que ha conseguido usted dentro de la empresa ESTI? ¿Puede relatar algún caso de éxito que ha tenido en su puesto?

4.- ¿Cuáles considera que son las principales problemáticas que enfrenta usted dentro de su Departamento? ¿Por qué lo cree así?

5.- ¿Qué apoyos, capacitaciones e incentivos ha recibido por parte de la empresa ESTI para mejorar su rendimiento laboral? ¿Le parecen suficientes o es necesario otro tipo de estímulos?

6.- ¿Qué recomendaciones y propuestas le haría usted a la empresa ESTI para mejorar el clima laboral, aumentar la eficacia organizacional e incrementar la productividad?

¡Muchas gracias por su participación y apoyo!

ANEXO 2
TABLAS DE CLASIFICACIÓN DE PyMEs

Tamaño	Sector	Rango de número de empleados
Micro	Todos	Hasta 10
Pequeñas	Comercio Industria y Servicios	De 11 a 30 De 11 a 50
Medianas	Comercio Industria Servicios	De 31 a 100 De 51 a 100 De 51 a 250

Tabla 1. Clasificación de PyMEs de acuerdo al número de empleados. *Fuente:* Portal Empresarial Compite, 2015.

ANEXO 3
SEGMENTACIÓN DE TRABAJADORES EN RELACIÓN
AL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS

Tamaño	Porcentaje
Micro - De 1 a 10 personas	94.3%
Pequeñas - De 11 a 50 personas	4.7%
Medianas - De 51 a 250 personas	0.8%
Grandes - Más de 250 personas	0.2%

Tabla 2. Porcentaje de personas ocupadas en PyMEs.

Fuente: Portal Empresarial Compite, 2015.

ANEXO 4
DIVISIÓN DE LAS EMPRESAS POR GIRO EN EL ESTADO DE PUEBLA

Giro	Número de empresas
Industria	1,884
Comercio	13,152
Servicio	8,279

Tabla 3. Segmentación de empresas por giro en el estado de Puebla.
Fuente: SIEM, 2015.

ANEXO 5
RUTA DEL ÉXITO SEGÚN GALLUP



Figura 1. La ruta de Gallup hacia el desempeño empresarial.

Fuente: Manual de gestión de talentos de la Organización Gallup, 2015. .

ANEXO 6

FACTORES HUMANOS DE INFLUENCIA SOBRE LA PRODUCTIVIDAD

Individual	Grupal	Organizacional	Resultados
Ausentismo	Conflicto	Formación y Desarrollo	Eficiencia
Participación	Cohesión	Flexibilidad	Producción
Motivación	Moral	Énfasis en el logro	Crecimiento
Internalización de objetivos		Recreación	
Satisfacción en el trabajo		Habilidades interpersonales	

Tabla 4. Factores influyentes en la productividad. *Fuente:* Factores organizacionales que afectan a la productividad, Cequea et. al., 2011.

ANEXO 7
UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA ESTI PUEBLA



Figura 2. Ubicación de la empresa ESTI. *Fuente:* Portal web oficial de la empresa ESTI, 2016.

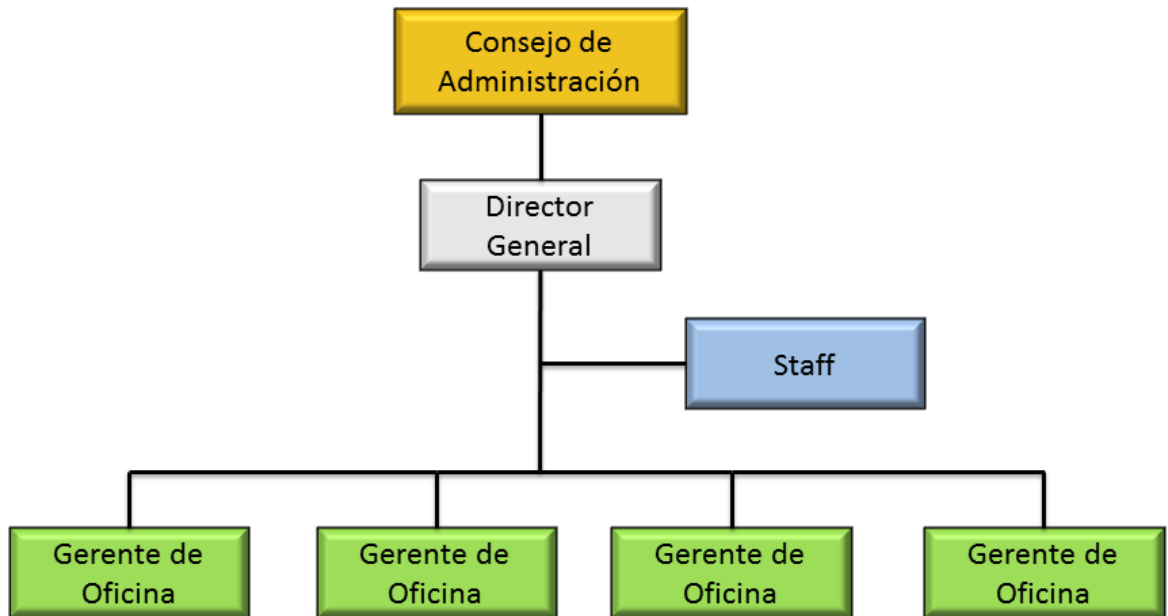
ANEXO 8
INSTALACIONES DE LA EMPRESA ESTI PUEBLA



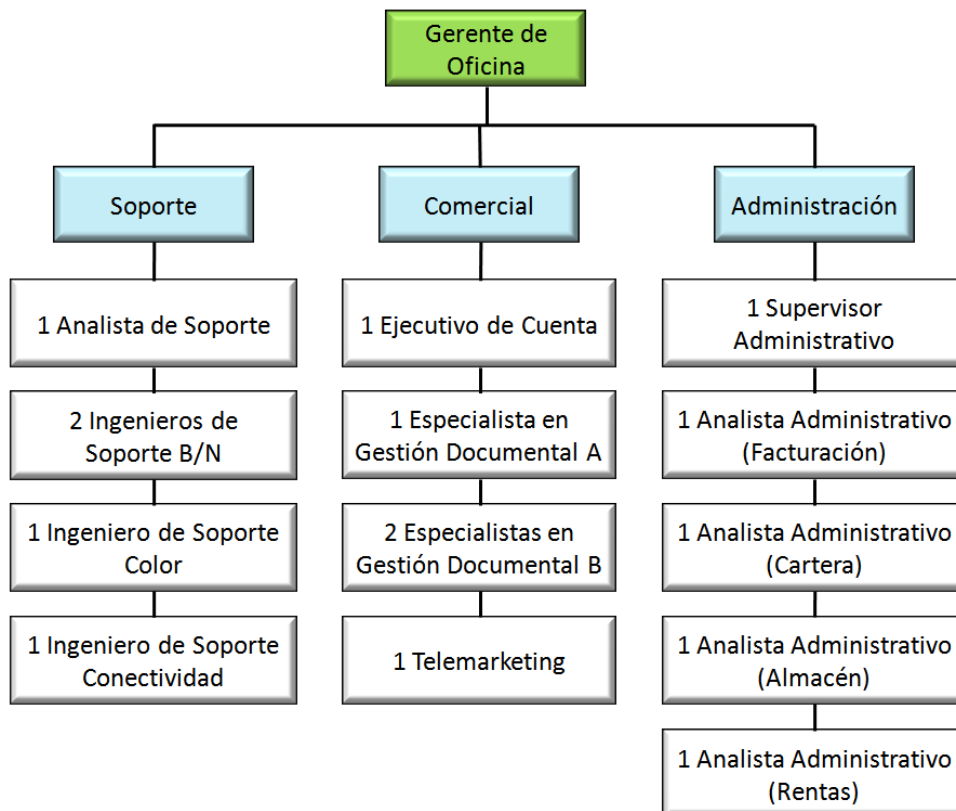
Figuras 3 y 4. Instalaciones de la empresa ESTI Puebla. *Fuente:* Portal web oficial de la empresa ESTI, 2016.



ANEXO 9
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA ESTI PUEBLA



Figuras 5 y 6. Organigrama global y de oficina Oro de la empresa ESTI. *Fuente:* Documento interno de la empresa ESTI, 2015b.



ANEXO 10

MATRIZ DE PROCESOS DENTRO DE LA EMPRESA ESTI

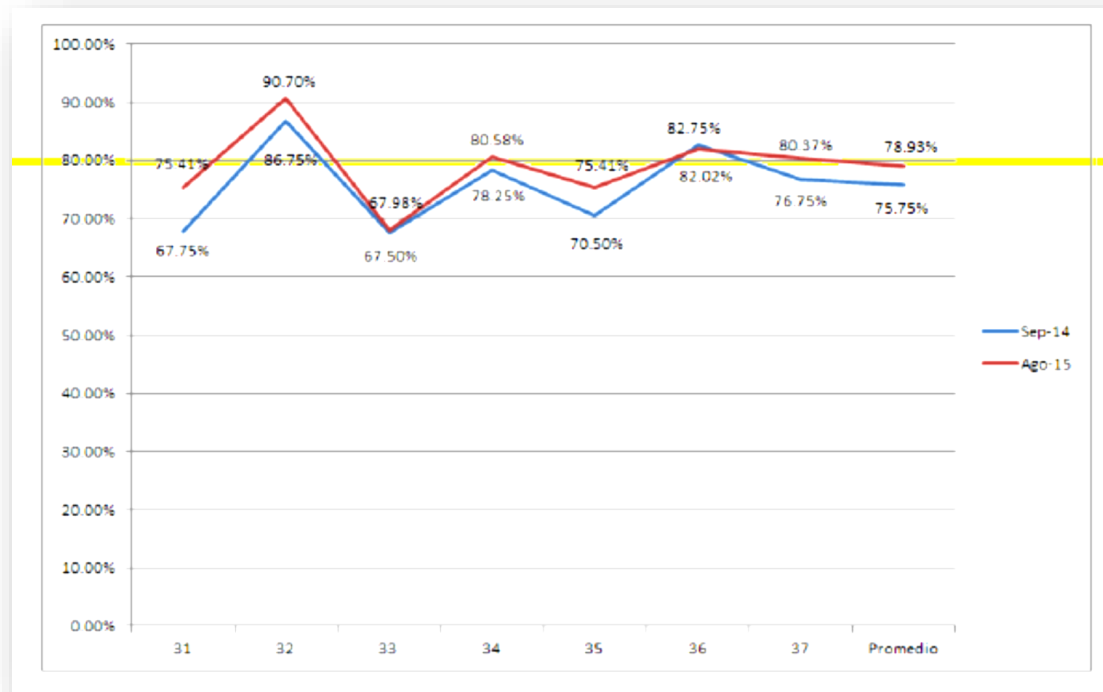
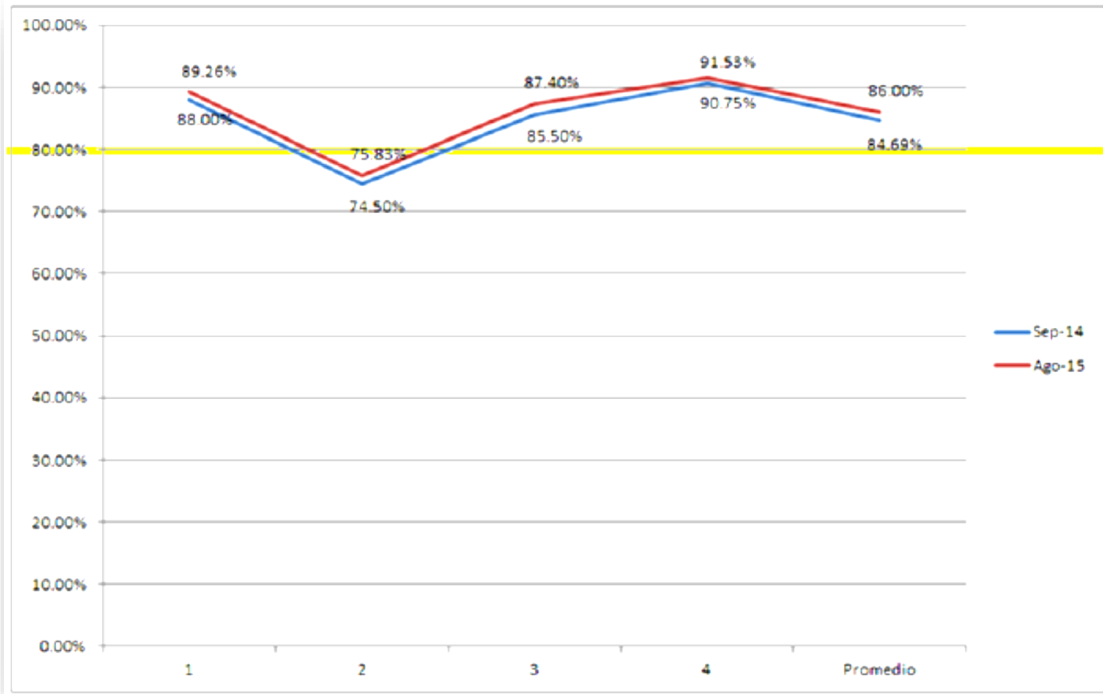
PUESTO	Introducción	Imagen Corporativa	Recursos Humanos	Infraestructura tecnológica	Manual financiero	Logística y Distribución	Mercadotecnia y Ventas	Soporte y Tips de Ventas	Facturación y Recepción	Crédito y cobranza	Políticas y Reglamento	Modelo financiero	Proceso integrado	Estructura Oficina
Ejecutivo de Cuenta	X	X		X		X	X	X		X	X		X	X
Especialista en Gestión Documental	X	X		X		X	X	X		X	X		X	X
Telemarketing	X	X		X				X			X		X	X
Supervisor de Soporte	X	X		X		X					X		X	X
Analista de Soporte	X	X		X		X		X			X		X	X
Ingeniero de Soporte	X	X		X				X			X		X	X
Gerente de Oficina	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Supervisor Administrativo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Analista Administrativo (Facturación)	X	X		X	X	X			X	X	X	X	X	X
Analista Administrativo (Almacén)	X	X		X		X					X		X	X
Analista Administrativo (Rentas)	X	X		X	X	X				X	X	X	X	X
Analista Administrativo (Cartera)	X	X		X	X	X			X	X	X	X	X	X

Tabla 5. Repartición de responsabilidades por puesto en la empresa ESTI Puebla. *Fuente:* Documento interno de la empresa ESTI, 2015b.

ANEXO 11

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE JG INSTRUCTORES PARA DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN 2015

Figuras 7 y 8. Resultados para la sección de “Talentos y fortalezas” dentro de la empresa ESTI (arriba) y “Clima organizacional” (debajo). *Fuente:* JG Instructores, 2015a.



ANEXO 12

RESULTADOS DE LA ENCUESTA INTERNA SOBRE GESTIÓN DE TALENTOS Y CLIMA LABORAL DE 2015

PREGUNTAS	Puntaje Deseado	Puntaje Obtenido	Porcentaje
¿SÉ LO QUE SE ESPERA DE MÍ EN EL TRABAJO?	55	48	87%
¿CUENTO CON EL EQUIPO Y LOS MATERIALES ADECUADOS PARA HACER BIEN MI TRABAJO?	55	49	89%
¿EN MI TRABAJO TENGO LA OPORTUNIDAD DE HACER CADA DÍA LO QUE MEJOR SE HACER?	55	48	87%
¿EN LOS ÚLTIMOS SIETE DÍAS HE RECIBIDO RECONOCIMIENTO O ELOGIOS POR UN TRABAJO BIEN HECHO?	55	26	47%
¿MI JEFE, SUPERVISOR O ALGUIEN MÁS EN EL TRABAJO MUESTRA INTERÉS EN MÍ COMO PERSONA?	55	42	76%
¿HAY ALGUIEN EN MI TRABAJO QUE ESTIMULA MI DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL?	55	42	76%
¿EN EL TRABAJO MIS OPINIONES CUENTAN?	55	41	75%
¿LA MISIÓN O PROPÓSITO DE LA EMPRESA ME HACE SENTIR QUE MI TRABAJO ES IMPORTANTE?	55	51	93%
¿MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO ESTÁN COMPROMETIDOS A HACER UN TRABAJO DE CALIDAD?	55	37	67%
¿TENGO UN MEJOR AMIGO(A) EN EL TRABAJO?	55	30	55%
¿EN LOS ÚLTIMOS 6 MESES, ALGUIEN EN EL TRABAJO ME HA HABLADO SOBRE MI PROGRESO?	55	32	58%
¿ESTE ÚLTIMO AÑO HE TENIDO OPORTUNIDADES DE APRENDER Y CRECER EN EL TRABAJO?	55	48	87%
¿QUÉ TAN SATISFECHO ESTA USTED EN ESTI PUEBLA COMO SITIO DE TRABAJO?	55	46	84%

Tabla 6. Resultados de la encuesta de gestión de talentos y clima laboral en la empresa ESTI Puebla. *Fuente:* Documento interno de la empresa ESTI, 2015e.

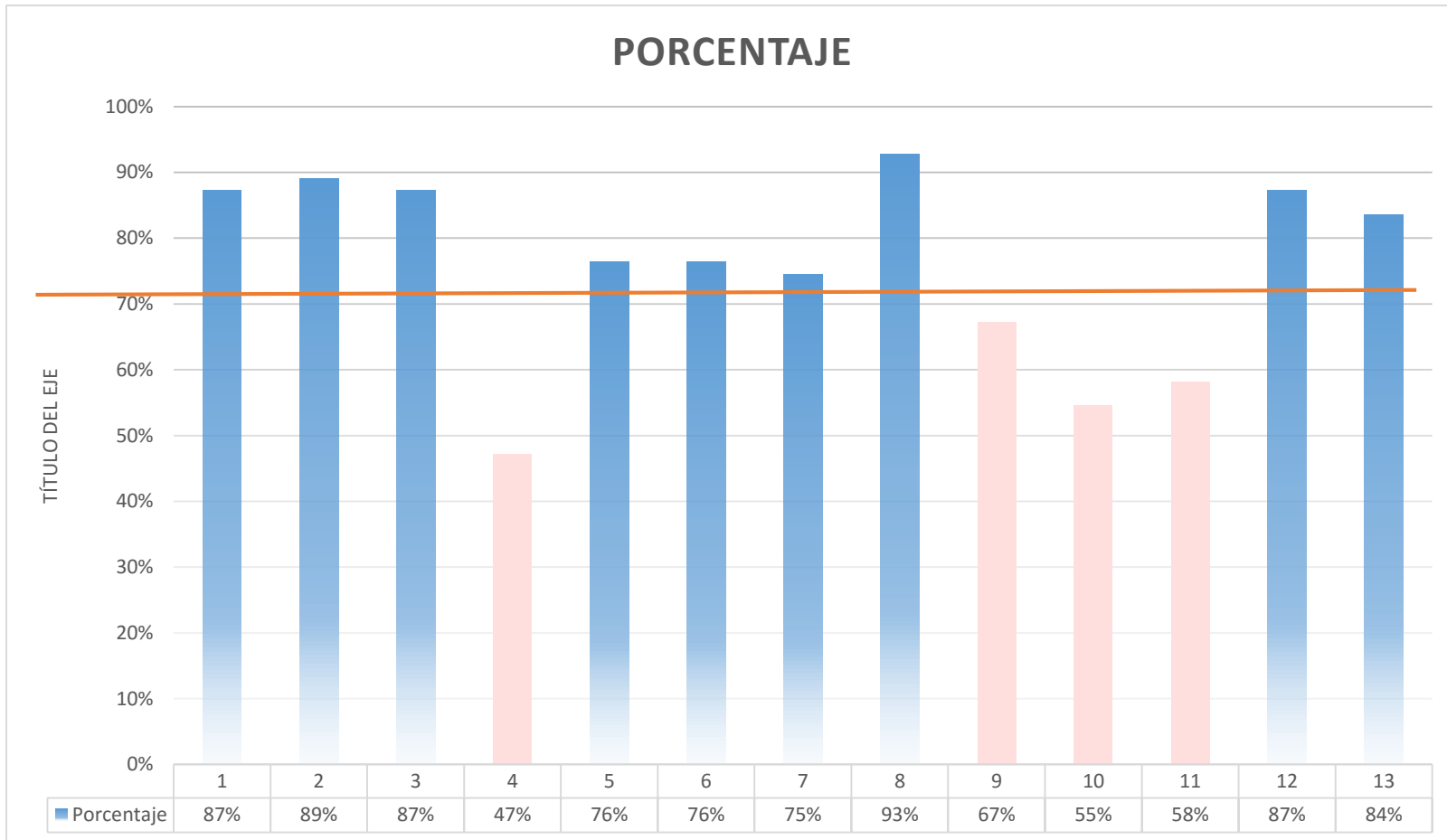


Figura 9. Resultados de la encuesta interna de la sucursal ESTI Puebla, enfocada en “Gestión de talentos” y “Clima organizacional”. Fuente: Documento interno de Grupo ESTI,

ANEXO 13

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE TALENTOS DENTRO DE LA SUCURSAL ESTI PUEBLA

PUESTO	TALENTOS ESTI PUEBLA				
	1	2	3	4	5
	DESARROLLADOR	ENFOQUE	INDIVIDUALIZAR	COORDINADOR	DELIBERATIVO
	ARMONÍA	DESARROLLADOR	CONSISTENTE	RESPONSABILIDAD	RESTAURADOR
	RESPONSABILIDAD	INCLUSIÓN	DESARROLLADOR	RESTAURADOR	EMPATÍA
DIRECCIÓN	DESARROLLADOR	ENFOQUE	INDIVIDUALIZAR	COORDINADOR	DELIBERATIVO
EJECUTIVO DE CUENTAS	ARMONÍA	DESARROLLADOR	CONSISTENTE	RESPONSABILIDAD	RESTAURADOR
GESTOR DE COBRANZA	RESPONSABILIDAD	INCLUSIÓN	DESARROLLADOR	RESTAURADOR	EMPATÍA
GERENTE DE OFICINA	INDIVIDUALIZAR	IDEAR	AFINIDAD	APRENDEDOR	LOGRADOR
SUPERVISOR DE SOPORTE TÉCNICO	ANALÍTICO	DELIBERATIVO	APRENDEDOR	AFINIDAD	RESPONSABILIDAD
INGENIERO DE SOPORTE TÉCNICO	APRENDEDOR	AFINIDAD	AUTOCONFIANZA	RESPONSABILIDAD	IDEAR
INGENIERO DE SOPORTE TÉCNICO	ANALÍTICO	APRENDEDOR	ESTRATÉGICO	LOGRADOR	DESARROLLADOR
INGENIERO DE SOPORTE TÉCNICO	LOGRADOR	ENFOQUE	SOCIABLE	FUTURISTA	POSITIVO
COORDINADORA DE SOPORTE TÉCNICO	CONEXIÓN	APRENDEDOR	POSITIVO	COLECCIONADOR	RESPONSABILIDAD
ALMACENISTA	CONEXIÓN	CREENCIA	INCLUSIÓN	RESPONSABILIDAD	EMPATÍA
EJECUTIVO DE VENTAS	SOCIABLE	POSITIVO	MAXIMIZADOR	COMPETITIVO	INDIVIDUALIZAR
EJECUTIVO DE VENTAS	APRENDEDOR	COLECCIONADOR	LOGRADOR	AUTOCONFIANZA	RESTAURADOR
PRACTICANTE DE TELEMARKETING	AFINIDAD	RESPONSABILIDAD	MANDO	SIGNIFICACIÓN	FUTURISTA

Tabla 7. Talentos presentes en el personal de ESTI Puebla. Fuente: Documento interno de Grupo Gallup, 2015.

ANEXO 14

PERFILES DE TALENTOS DE ACUERDO A LA CLASIFICACIÓN DE GALLUP

GALLUP®

StrengthsFinder®

Sus talentos dominantes

FECHA DE FINALIZACIÓN DE LA ENCUESTA 01-30-2014

Paz Lopez Valero

La investigación que realiza The Gallup Organization desde hace muchos años sugiere que las personas más eficaces son aquellas que reconocen sus fortalezas y comportamientos. Estas personas tienen una mayor capacidad para desarrollar estrategias que le permitan cumplir y superar las demandas diarias de sus vidas, profesiones y familias.

Una revisión de las destrezas y los conocimientos adquiridos puede proporcionar una idea básica de sus capacidades, pero un reconocimiento y comprensión de sus talentos naturales brindarán un verdadero análisis de las razones centrales que evidencian una coherencia en el éxito de su desempeño.

El informe Talentos dominantes presenta sus cinco talentos más sobresalientes, en el orden de importancia según revelan sus respuestas a StrengthsFinder. De los 34 talentos medidos, éstos son los cinco principales.

Sus Talentos dominantes son muy importantes para la optimización de las capacidades que lo conducen a un desempeño exitoso. La concentración en sus Talentos dominantes, en forma separada y combinada, le permite identificar sus talentos, constituir estos talentos en fortalezas, y disfrutar de un éxito personal y profesional a través de un desempeño coherente, casi perfecto.

Individualización

Por su tema Individualización, a usted le fascina encontrar las cualidades únicas de cada persona. Se impacienta con la generalización, los agrupamientos o la tipificación de las personas. Para usted, éstas oscurecen lo que hay de especial y único en cada individuo. Por lo mismo, usted presta mucha atención a las diferencias que existen entre las personas. Instintivamente observa en cada uno su estilo, motivación, su manera particular de pensar y el modo en que establece sus relaciones. Con este tema escucha las experiencias únicas de la vida de cada persona. Por eso usted sabe elegir el regalo exacto de cumpleaños, sabe si una persona prefiere que la elogien en público o en privado y sabe adaptar su estilo didáctico a las necesidades particulares de cada uno. Siendo un/a agudo(a) observador/a de las aptitudes de otros, usted puede obtener lo mejor de ellos. También el tema Individualizar le ayuda a crear equipos productivos. Mientras algunos buscan la "estructura" o el "proceso" perfecto de un equipo, usted sabe instintivamente que el secreto de los grandes equipos es la distribución de funciones que cada miembro debe desempeñar.

Idear

A usted le fascinan las ideas. ¿Qué es una idea? Una idea es la mejor manera de explicar la mayoría de los sucesos. A usted le encanta descubrir dentro de lo complejo un concepto de elegante sencillez

para explicar por qué las cosas son lo que son. Una idea es un vínculo y su mente siempre está buscando esos vínculos o relaciones. Le intriga cómo los fenómenos aparentemente dispares pueden conectarse. Una idea es una perspectiva nueva sobre desafíos que le son familiares. Usted disfruta de darle un vuelco al mundo que todos conocemos, examinándolo desde un ángulo nuevo, desconocido y al presentarlo resulta esclarecedor para los otros. Le seducen todas esas ideas, porque son profundas, novedosas, esclarecedoras, contradictorias y osadas. Por todas estas razones cada vez que se le ocurre una idea nueva, usted se carga de energía. Le conocen como una persona con pensamiento creativo, original, conceptual y/o ingenioso. No importa como le clasifiquen los demás, a usted lo que más le importa son las ideas y éstas le resultan emocionantes.

Afinidad

Su tema Afinidad describe su actitud hacia las relaciones. Es decir, le atrae hacia la gente que ya conoce. No necesariamente rehúye situaciones para conocer gente nueva, posiblemente la combinación de este tema con otros le ayude a expandir su círculo de amistades. Primordialmente, usted obtiene placer y se fortalece al estar con los amigos más cercanos. La intimidad no le incomoda. De hecho una vez establecido el contacto inicial deliberadamente trata de profundizar esa relación. Para usted la amistad debe ser recíproca, quiere que sus amigos le conozcan bien y usted conocerlos bien a ellos y compartir sentimientos, objetivos, temores y sueños. Usted sabe que ese tipo de cercanía implica un cierto grado de riesgo, pueden aprovecharse de usted, pero está dispuesto a correrlo. Ya que para usted el confiar en la otra persona es indispensable para lograr una amistad genuina. Y la única manera de lograrlo es confiar en la otra persona. Cuanto más comparten entre sí, más se arriesgan juntos. Cuanto más se arriesgan juntos, podrán demostrar que su afecto es genuino. Estos son sus pasos hacia una verdadera amistad y usted los acepta sin reservas.

Aprendedor

A usted le encanta aprender. La materia objeto de su interés estará determinada por sus otros temas y experiencias, pero cualquiera que sea el tema, siempre se sentirá atraído(a) por el proceso de aprendizaje. El proceso, más que el contenido o el resultado, es lo que le entusiasma en particular. Le exalta la travesía continua y deliberada de la ignorancia al conocimiento. La emoción de las primeras tareas; los esfuerzos iniciales para recitar o practicar lo que ha aprendido; el desarrollo de la confianza ante una técnica dominada: ése es el proceso que le atrae. Su entusiasmo le lleva a embarcarse en experiencias de aprendizaje constantes aún en su vida de adulto, ya sean lecciones de yoga o de piano o clases de posgrado en una universidad. Este tema le permite prosperar en situaciones de trabajo dinámicas, en las que se le pida que asuma proyectos a corto plazo que requieran que aprenda sobre un tema nuevo, dentro de un periodo breve para luego pasar al siguiente. Este tema Aprendedor no significa necesariamente que usted busque convertirse en el experto de una materia, ni que su único objetivo sea recibir el respeto que acompaña a un profesional o a un académico. El resultado del aprendizaje tiene menos importancia para usted que el proceso de aprender en sí.

Logrador

Su tema Logrador ayuda a explicar el impulso que le caracteriza. La persona Logradora siente la necesidad constante de lograr algo. Siente como si todos los días comenzara de cero. Al final del día debe haber logrado algo tangible para poder sentirse bien consigo mismo/a. Así mismo, para usted el concepto de "todos los días" comprende los días laborales, feriados y vacaciones. No importa cuán merecido sea para usted tener un día de descanso ya que si ese día transcurre sin que haya logrado algo, se sentirá insatisfecho(a). Usted tiene una sed insaciable que le empuja hacia el logro. Le impulsa a hacer más, a lograr más. Después de haber alcanzado un logro, la sed disminuye momentáneamente, pero espontáneamente, pronto se intensifica y le obliga a seguir escalando hacia el próximo objetivo, y ¡los siguientes! Su implacable necesidad de emprender puede ser ilógica. Puede incluso no estar enfocada. Siempre será así para usted. Como Logrador, debe aprender a vivir con ese hábito de descontento. Este talento tiene sus ventajas. Le suple la energía necesaria para trabajar largas horas sin agotarse. Es el vigor con el que siempre puede contar para iniciar tareas nuevas, retos nuevos. Es la fuente de energía que hace que usted fije el ritmo y defina los niveles de productividad de su equipo de trabajo. Es el tema que le mantiene en movimiento.

Sus talentos dominantes

FECHA DE FINALIZACIÓN DE LA ENCUESTA 03-11-2015

Araceli De Jesús Rojas

La investigación que realiza The Gallup Organization desde hace muchos años sugiere que las personas más eficaces son aquellas que reconocen sus fortalezas y comportamientos. Estas personas tienen una mayor capacidad para desarrollar estrategias que le permitan cumplir y superar las demandas diarias de sus vidas, profesiones y familias.

Una revisión de las destrezas y los conocimientos adquiridos puede proporcionar una idea básica de sus capacidades, pero un reconocimiento y comprensión de sus talentos naturales brindarán un verdadero análisis de las razones centrales que evidencian una coherencia en el éxito de su desempeño.

El informe Talentos dominantes presenta sus cinco talentos más sobresalientes, en el orden de importancia según revelan sus respuestas a StrengthsFinder. De los 34 talentos medidos, éstos son los cinco principales.

Sus Talentos dominantes son muy importantes para la optimización de las capacidades que lo conducen a un desempeño exitoso. La concentración en sus Talentos dominantes, en forma separada y combinada, le permite identificar sus talentos, constituir estos talentos en fortalezas, y disfrutar de un éxito personal y profesional a través de un desempeño coherente, casi perfecto.

Conexión

Cuando usted tiene el Talento Conexión, usted cree que todas las cosas ocurren por una razón. Usted está seguro/a de eso, porque en su alma usted sabe que todos estamos conectados. Sí, somos individuos, responsables de nuestros propios juicios y en posesión de nuestro libre albedrío, no obstante, somos parte de algo más grande. Algunos pueden definirlo como el "inconsciente colectivo"; tal vez otros le llamen espíritu o fuerza de la vida. Cualquiera que sea la definición que elija, a usted le da confianza saber que no estamos aislados unos de otros, ni de la tierra ni de la vida que hay en ella. Este sentimiento de conexión implica ciertas responsabilidades. Si todos somos parte de un Todo, entonces cada una de nuestras acciones repercute en el otro, por lo tanto, no debemos causar daño porque nos haríamos daño a nosotros mismos/as; no debemos explotar a nadie porque nos explotaríamos a nosotros mismos/as; no debemos causar sufrimiento a nadie porque sufriríamos. Esta responsabilidad que asume conscientemente, da origen a su sistema de valores. Usted es considerado/a, afectivo/a y siente la necesidad de incluir y aceptar a los demás. Teniendo la certeza de la unidad que hay en el género humano, tiende puentes de unión entre las personas de diferentes grupos o culturas. Usted sabe que hay algo más, que existe un propósito que va más allá de nuestras vidas cotidianas y al poder percibir ésto, usted puede alentar a los demás. Sus objetos de fe dependerán de su formación y cultura, no obstante su fe es fuerte. Esta les sostiene a usted y a sus amigos más cercanos frente a los misterios de la vida.

Aprendedor

A usted le encanta aprender. La materia objeto de su interés estará determinada por sus otros temas y experiencias, pero cualquiera que sea el tema, siempre se sentirá atraído(a) por el proceso de aprendizaje. El proceso, más que el contenido o el resultado, es lo que le entusiasma en particular. Le exalta la travesía continua y deliberada de la ignorancia al conocimiento. La emoción de las primeras tareas; los esfuerzos iniciales para recitar o practicar lo que ha aprendido; el desarrollo de la confianza ante una técnica dominada: ése es el proceso que le atrae. Su entusiasmo le lleva a embarcarse en experiencias de aprendizaje constantes aún en su vida de adulto, ya sean lecciones de yoga o de piano o clases de posgrado en una universidad. Este tema le permite prosperar en situaciones de trabajo dinámicas, en las que se le pida que asuma proyectos a corto plazo que requieran que aprenda sobre un tema nuevo, dentro de un periodo breve para luego pasar al siguiente. Este tema Aprendedor no significa necesariamente que usted busque convertirse en el experto de una materia, ni que su único objetivo sea recibir el respeto que acompaña a un profesional o a un académico. El resultado del aprendizaje tiene menos importancia para usted que el proceso de aprender en sí.

Positivo

Usted es muy generoso/a para dar elogios, siempre está sonriente y siempre trata de ver el lado bueno de una situación. Algunos piensan que no tiene preocupaciones y otros desearían ser tan optimistas como usted. Cualquiera que sea la opinión, la gente busca su compañía, porque su entusiasmo es contagioso y esto hace que el mundo sea mejor. Las personas que carecen de su energía y optimismo, encuentran que su mundo es aburrido, peor aún, cargado de presiones. Con su talento Positivo usted parece encontrar la forma de mejorar el ánimo de otras personas, inyectando energía en cada proyecto, celebrando cada logro, en sí buscando formas de hacer que todo sea más excitante y tenga mayor vitalidad. Es posible que algunos escépticos rechacen su energía, pero rara vez le desalentarán, porque su talento Positivo no lo permitirá. Usted siempre tiene la convicción que es bueno estar vivo/a, que el trabajo puede ser entretenido y no importa qué obstáculos encuentre en su camino, uno nunca debe perder el sentido del humor.

Coleccionador

Con su tema Coleccionador. A usted le gusta coleccionar una diversidad de cosas. Es posible que colecciona información tal como palabras, hechos, libros y citas. Tal vez colecciona objetos tangibles como mariposas, antigüedades, autos de colección, estampillas o camisetas de equipo de fútbol. Sin importar lo que colecciona, lo hace porque le interesa y por su mentalidad muchas cosas le resultan interesantes. Usted tiene el tipo de mentalidad que encuentra muchas cosas interesantes. El mundo es excitante para usted precisamente por su variedad y complejidad infinita. Si lee mucho, no es necesariamente para refinar sus teorías, sino más bien para agregar información a sus archivos. Si le gusta viajar, es porque cada lugar nuevo le ofrece objetos, situaciones y hechos nuevos. Que usted adquiere y entonces guarda. ¿Por qué vale la pena guardarlos? En ese momento suele ser difícil decir exactamente cuándo o por qué podría necesitarlos, pero usted piensa, ¿y en el futuro? Teniendo en cuenta todos esos posibles usos, usted realmente se siente mal desechando cosas. De manera que sigue adquiriendo, acumulando y guardando objetos e ideas. Le resulta interesante. Le

mantiene la mente actualizada. Y tal vez un día, algunas de esas cosas e ideas demostrarán su valor.

Responsabilidad

Su talento Responsabilidad le obliga a asumir un compromiso sobre lo que promete. Una vez que usted asumió este compromiso, sin importar que sea grande o pequeño, se siente moralmente obligado/a y no cesa hasta cumplir la tarea. Su reputación depende de ello. Si por alguna razón no puede cumplir, automáticamente comienza a buscar formas de compensar a la otra persona, ya que las disculpas, excusas y/o explicaciones son inaceptables e insuficientes. No estará tranquilo/a consigo mismo/a hasta que no haya hecho la debida restitución. Esta conciencia, esta actitud obsesiva por hacer las cosas bien, su ética impecable, se combinan para crear una reputación que sea totalmente confiable. Cuando se asignen nuevas responsabilidades le mirarán a usted primero porque saben que las cumplirá. Cuando acudan a usted por ayuda, deberá ser selectivo/a ya que su buena disposición no conoce límites respecto a lo que le es humanamente posible.

Sus talentos dominantes

FECHA DE FINALIZACIÓN DE LA ENCUESTA 02-23-2016

MARICRUZ HUERTA CRUZ

La investigación que realiza The Gallup Organization desde hace muchos años sugiere que las personas más eficaces son aquellas que reconocen sus fortalezas y comportamientos. Estas personas tienen una mayor capacidad para desarrollar estrategias que le permitan cumplir y superar las demandas diarias de sus vidas, profesiones y familias.

Una revisión de las destrezas y los conocimientos adquiridos puede proporcionar una idea básica de sus capacidades, pero un reconocimiento y comprensión de sus talentos naturales brindarán un verdadero análisis de las razones centrales que evidencian una coherencia en el éxito de su desempeño.

El informe Talentos dominantes presenta sus cinco talentos más sobresalientes, en el orden de importancia según revelan sus respuestas a StrengthsFinder. De los 34 talentos medidos, éstos son los cinco principales.

Sus Talentos dominantes son muy importantes para la optimización de las capacidades que lo conducen a un desempeño exitoso. La concentración en sus Talentos dominantes, en forma separada y combinada, le permite identificar sus talentos, constituir estos talentos en fortalezas, y disfrutar de un éxito personal y profesional a través de un desempeño coherente, casi perfecto.

Aprendedor

A usted le encanta aprender. La materia objeto de su interés estará determinada por sus otros temas y experiencias, pero cualquiera que sea el tema, siempre se sentirá atraído(a) por el proceso de aprendizaje. El proceso, más que el contenido o el resultado, es lo que le entusiasma en particular. Le exalta la travesía continua y deliberada de la ignorancia al conocimiento. La emoción de las primeras tareas; los esfuerzos iniciales para recitar o practicar lo que ha aprendido; el desarrollo de la confianza ante una técnica dominada: ése es el proceso que le atrae. Su entusiasmo le lleva a embarcarse en experiencias de aprendizaje constantes aún en su vida de adulto, ya sean lecciones de yoga o de piano o clases de posgrado en una universidad. Este tema le permite prosperar en situaciones de trabajo dinámicas, en las que se le pida que asuma proyectos a corto plazo que requieran que aprenda sobre un tema nuevo, dentro de un periodo breve para luego pasar al siguiente. Este tema Aprendedor no significa necesariamente que usted busque convertirse en el experto de una materia, ni que su único objetivo sea recibir el respeto que acompaña a un profesional o a un académico. El resultado del aprendizaje tiene menos importancia para usted que el proceso de aprender en sí.

Coleccionador

Con su tema Coleccionador. A usted le gusta coleccionar una diversidad de cosas. Es posible que colecciona información tal como palabras, hechos, libros y citas. Tal vez colecciona objetos tangibles como mariposas, antigüedades, autos de colección, estampillas o camisetas de equipo de fútbol. Sin importar lo que colecciona, lo hace porque le interesa y por su mentalidad muchas cosas le resultan interesantes. Usted tiene el tipo de mentalidad que encuentra muchas cosas interesantes. El mundo es excitante para usted precisamente por su variedad y complejidad infinita. Si lee mucho, no es necesariamente para refinar sus teorías, sino más bien para agregar información a sus archivos. Si le gusta viajar, es porque cada lugar nuevo le ofrece objetos, situaciones y hechos nuevos. Que usted adquiere y entonces guarda. ¿Por qué vale la pena guardarlos? En ese momento suele ser difícil decir exactamente cuándo o por qué podría necesitarlos, pero usted piensa, ¿y en el futuro? Teniendo en cuenta todos esos posibles usos, usted realmente se siente mal desechando cosas. De manera que sigue adquiriendo, acumulando y guardando objetos e ideas. Le resulta interesante. Le mantiene la mente actualizada. Y tal vez un día, algunas de esas cosas e ideas demostrarán su valor.

Logrador

Su tema Logrador ayuda a explicar el impulso que le caracteriza. La persona Logradora siente la necesidad constante de lograr algo. Siente como si todos los días comenzara de cero. Al final del día debe haber logrado algo tangible para poder sentirse bien consigo mismo/a. Así mismo, para usted el concepto de "todos los días" comprende los días laborales, feriados y vacaciones. No importa cuán merecido sea para usted tener un día de descanso ya que si ese día transcurre sin que haya logrado algo, se sentirá insatisfecho(a). Usted tiene una sed insaciable que le empuja hacia el logro. Le impulsa a hacer más, a lograr más. Después de haber alcanzado un logro, la sed disminuye momentáneamente, pero espontáneamente, pronto se intensifica y le obliga a seguir escalando hacia el próximo objetivo, y ¡los siguientes! Su implacable necesidad de emprender puede ser ilógica. Puede incluso no estar enfocada. Siempre será así para usted. Como Logrador, debe aprender a vivir con ese hábito de descontento. Este talento tiene sus ventajas. Le suple la energía necesaria para trabajar largas horas sin agotarse. Es el vigor con el que siempre puede contar para iniciar tareas nuevas, retos nuevos. Es la fuente de energía que hace que usted fije el ritmo y defina los niveles de productividad de su equipo de trabajo. Es el tema que le mantiene en movimiento.

Auto-confianza

La auto-confianza comprende la seguridad en sí mismo/a, no sólo de sus capacidades, sino también de sus juicios. En lo más profundo de su ser, usted tiene fe en sus aptitudes, usted sabe que es capaz de asumir riesgos, de enfrentar nuevos desafíos, de ser asertivo y sobre todo, capaz de producir resultados. Si usted tiene el don de la Auto-confianza, sabe que su perspectiva del mundo es única e incomparable. Como nadie observa con la misma exactitud las cosas que usted ve, sabe que nadie podrá jamás tomar las decisiones por usted, ni podrá decirle lo que debe pensar. Podrán guiarlo/a, podrán darle sugerencias, pero usted es el/la único/a que vive su vida. Sólo usted tiene la autoridad para llegar a sus propias conclusiones, tomar decisiones y actuar. Esa autoridad, esa responsabilidad final acerca de la forma en que lleva su vida no le intimida, al contrario, le parece

BIBLIOGRAFÍA

- J & V Resguardos A.C. (2013). *Selección de Personal*. Recuperado el 8 de Marzo de 2016, de <http://www.liderman.com.pe/webanterior/images/liderman/sgi/sgi/pdfs/210106.pdf>
- Abravanel, H. (1992). *Cultura organizacional y autoridad simbólica*. Bogotá: Legis.
- Álvarez, S. (21 de Agosto de 2013). *Pymes poblanas en busca de nuevos nichos*. Recuperado el 28 de Mayo de 2016, de Diario El empresario.mx : <http://elempresario.mx/actualidad/pymes-poblanas-buscan-nuevos-nichos>
- Anderson. (1999). *Diccionario de Economía y Negocios*. Madrid: Espasa Calpe.
- Becerril, I. (16 de Enero de 2012). La mayoría de las PyMEs no sobrevive más de 2 años. *El Financiero*.
- Beheshtifar, M. H. (2013). To Promote Employees Commitment via Perceived Organizational Support. . *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 3, Núm. 1. , s/n.
- Buckingham, M., & Clifton, D. (2001). *Ahora descubra sus fortalezas*. Nueva York : Norma.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *Primero rompa todas las reglas*. Nueva York: Norma.
- Cámara de Diputados. (Febrero de 2005). *Empleo y desempleo en México 1994-2004*. Recuperado el 27 de Mayo de 2016, de Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública.: <http://www.diputados.gob.mx/cesop/doctos/Empleo%20y%20desempleo%201994-2004.pdf>
- Cao, J., & Hamori, M. (2015). The impact of management Development practices on Organizational commitment. *Human Resource Management, s / n*.
- Castillo, J. (1994). *Gestión total de personal*. . Bogotá: Universidad Nacional de Colombia (UNC). Grijalbo.
- Cequea, M. R.-M. (2012). Productividad y factores humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales. *Interciencia, Vol. 37, No. 2*, 121-127.
- Cequea, M., Rodriguez-Monroy, C., & Núñez, M. B. (2011). Productividad humana. Análisis factorial de sus dimensiones y factores. *9th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*. Bogotá.
- Computrabajo. (2016). *Buscador de empleo y empresas Computrabajo.com*. Recuperado el 28 de Mayo de 2016, de <http://www.computrabajo.com.mx/empleos-de-informatica-telecomunicaciones-en-puebla?p=1>
- Contreras, H. (2015). *68 mil empresas poblanas han sido víctimas de delitos*. Recuperado el 28 de Mayo de 2016, de Diario de Puebla. Periódico Independiente Digital.: http://diariodepuebla.org/index.php?option=com_content&view=article&id=6175%3A68-mil-

empresas-poblanas-han-sido-victimas-de-delitos&catid=5%3AInseguridad-secundaria&Itemid=16.

- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M., & Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama Socio-económico, año 28, N° 40*, 92-103.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión de Talento Humano*. . México: McGraw Hill. .
- Damas Gómez, C. (2010). El desarrollo de las competencias profesionales. *Pyme Adminstrate Hoy, XVII (200)*, 10-12.
- De la Garza Toledo, E. (2012). *Estrategias de relaciones laborales de empresas trasnacionales Mexicanas y de países desarrollados en América Latina*. México: Posgrado en Estudios Sociales de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- De Naime Velásquez, Y. (2007). Modelos de Productividad basado en Valores Organizacionales. *International Conference on Industrial Engineering & Industrial Management*, (págs. 677-688.). Londres.
- Delarue, A., Van Hootegem, G., Procter, S., & Burridge, M. (2008). Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research. *International Journal of Management Reviews, 10(2)*, 127-148.
- Diaz Oramas, K. (2008). *Planeación estratégica en las empresas. Capítulo 3*. . Recuperado el 23 de Febrero de 2016, de Portal web Gestiópolis.: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/jimenez_o_yb/capitulo3.pdf
- Donato, V. N., Haedo, C. M., & Novaro, S. (2003). *Propuesta Metodológica para un Observatorio Latinoamericano de las Pequeñas y Medianas Empresas: Resultados de la prueba piloto*. México-Buenos Aires.
- Estrada, R. G. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la PYME: estudio empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia, año 14, abril - junio, no. 46*. , 169-182.
- Flores Jiménez, R., Hernández Ortiz, I., & Flores Jiménez, I. (2005). *Pequeñas y medianas empresas. Caracterización General de las Pymes e importancia de la capacitación*. Pachuca: UAEH.
- Fred, D. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. . Nueva York: Pretince Hall.
- Gallup World Heartquarters . (2015b). *Introducción al desarrollo basado en fortalezas*. Washington: Gallup strenghts.
- Gallup World Heartquarters. (2014). *Perfiles de talentos para empleados de la empresa ESTI Puebla*. . México: Gallup.

- Gallup World Heartquarters. (2015a). *Introducción para coaching: fortalezas para gerentes y equipos*. Washington: Gallup strenghts.
- García, R. (17 de Julio de 2014). *Sólo la mitad de las Pymes aseguran su negocio*. . Recuperado el 28 de Mayo de 2016, de Diario La Razón: <http://razon.com.mx/spip.php?article222031>
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia social: La nueva ciencia de las relaciones humanas*. . Madrid: Kairos.
- González Herrera, C. (Junio de 2011). *Cap. 2. El papel de las pymes en el desarrollo y crecimiento de México. Estructura de las Pymes*. Recuperado el 28 de Mayo de 2016, de http://cicsa.uaslp.mx/bvirtual/tesis/tesis/PYMES_Mexicanas_Incubadoras_del_Desarrollo_y_Crecimiento_Econ%C3%B3mico_del_M%C3%A9xico_Actual/PYMES%20MEXICANAS.pdf
- Grupo ESTI. (2015). *Historia y filosofía de grupo ESTI*. Documento interno de la empresa ESTI.
- Grupo ESTI. (2015b). *Manual de Políticas y Procedimientos de Grupo ESTI. Gestión del Talento*. Documento interno de la empresa ESTI.
- Grupo ESTI. (2015c). *Curriculum empresarial de Grupo ESTI*. Documento interno de la empresa ESTI.
- Grupo ESTI. (2015d). *Administración del Capital de Trabajo. Las Leyes de Negocio de Grupo ESTI*. Documento interno de la empresa ESTI.
- Grupo ESTI. (2015e). *Resultados de ESTI Puebla en Clima laboral*. Documento interno de la empresa ESTI.
- Grupo ESTI. (2016). *Descripción de la empresa ESTI*. Documento interno de la empresa ESTI.
- Hammer, M., & Champy, J. (2004). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.
- Heartquarters, G. W. (s.f.). (2015a). *Introducción para coaching: fortalezas para gerentes y equipos*. . Washington: Gallup strenghts.
- Heredia, F. (26 de Noviembre de 2014). *Identifican oportunidades para emprendedores y PyMEs poblanas*. Recuperado el Mayo 28 de 2016, de Pymempresario: <http://www.pymempresario.com/2014/11/identifican-oportunidades-para-emprendedores-y-pymes-poblanas>
- Hernández Romo, M. (2004). *La cultura empresarial en México*. . México: Miguel Ángel Porrúa - UAA. .
- Hernández Vargas, J., & Mondragón, I. J. (2004). Procesos de transformación estratégica y evolución de las organizaciones. *Revista escuela de administración de negocios*, 52, 14-27.
- Hill, C. (1996). *Administración Estratégica. 3ra. Edición*. México: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- INEGI. (2002). *El ABC de los indicadores de la productividad*. . Recuperado el 23 de Febrero de 2016, de <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/otras/abc-prod.pdf>
- INEGI. (2014). *Censos Económicos 2014*. México: INEGI.

- INEGI. (2015). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Recuperado el 27 de Mayo de 2016, de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- Instituto de la Juventud del Municipio de Puebla. (15 de Mayo de 2012). *Diario Puebla On line*. Recuperado el 17 de Abril de 2016, de http://www.pueblaonline.com.mx/index.php?option=com_k2&view=item&id=25329:comuna-busca-emprendedores-sociales-juveniles-en-pro-del-municipio&Itemid=155na
- JG Instructores. (2015a). *Resultados globales de encuesta sobre factores organizacionales*. . Documento interno de ESTI Puebla.
- JG Instructores. (2015b). *Preguntas de resultados globales*. Documento interno de ESTI Puebla.
- Juaneda Ayensa, E. y. (2007). Compromiso organizativo en organizaciones del Tercer Sector. Estudios financieros. . *Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos*, Nº. 292., 165-208.
- Kaplan, R. y. (2004). *Mapas Estratégicos. 1ra Edición*. Nueva York: Gestión 2000.
- Luna Correa, J. (2013). *Influencia del capital humano para la competitividad de las Pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato. Tesis Doctoral*. . Celaya: Facultad de Administración de empresas de la Universidad de Celaya.
- Martínez de Ita, M. (2004). Las maquiladoras del estado de Puebla. . *Comercio exterior*, Vol. 54, No. 4, 336-344.
- Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2015). The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. *Journal of Management & Organization*, 1-17.
- Méndez Morales, J. S. (1996). *Economía y la Empresa. 4ta edición*. . México: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1987). *The Strategy Concept I*. . Los Ángeles: California Management Review.
- Moreno Briceño, F., & Godoy, E. (2012). El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones (Human Talent: An Intangible Capital that Gives Value in Organizations). *International Journal of Good Conscience* 7(1), 57-67.
- Nieva Pardo, M. (17 de Julio de 2012). Siituación actual del crecimiento de empresas en Puebla. *Portal informativo SNC*.
- OCDE. (2013). *Temas y políticas clave sobre PYMEs y emprendimiento en México*. París: OCDE.
- OCDE. (2015). *Políticas prioritarias para fomentar las habilidades y conocimientos de los mexicanos para la productividad y la innovación*. México: Serie “Mejores Políticas”. OCDE.
- OECD. (2013). *Temas y políticas clave sobre PYMEs y emprendimiento en México*.

- Ordóñez Santos, M. L. (2015). Indagación teórica respecto al concepto de eficacia organizacional. *Tendencias y retos*, Vol. 20, No. 2 , 101-117.
- Peña Cárdenas, M. (2015). Diagnóstico del clima organizacional promotor de estrategias gerenciales en las pequeñas empresas de la industria Metal-mecánica. *Revista Internacional "Administración y Finanzas"*. Vol. 8, No. 5, 15-24.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 90-110.
- Promexico. (2014). *Promexico*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2015, de www.promexico.gob.mx
- Promexico. (2014). *Situación de las PyMEs en México*. Recuperado el 27 de Mayo de 2016, de www.promexico.gob.mx
- Regalado Hernández, R. (2007). *Las MIPYMES en Latinoamérica*. . México: Organización Latinoamericana de Administración. Obtenido de Estudios e Investigaciones de la Organización Latinoamericana de Administración.
- Reyes Valdez, A. (2009). *El impacto del compromiso organizacional en la administración del conocimiento y capital intelectual. Estudio de caso sobre Administración de Compromiso Organizacional, Administración del Conocimiento y Capital Intelectual. Tesis de Doctorado*. Monterrey: Facultad de Contaduría de la Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Rizo Rivas, M. (2014). Planeación estratégica en la empresa familiar. *Forbes*.
- Robbins, S. (2006). *Comportamiento Organizacional. 13ava edición*. Nueva York: Prentice Hall.
- Rodríguez González, B. H. (2011). *La Industria Manufacturera en México*. . México: Facultad de Comercio Exterior y Aduanas. .
- Sallenava, J. (2002). *La gerencia integral*. Bogotá: Norma.
- Sallenave, J. P. (2003). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.
- Sánchez Ambriz, G. (2009). El Desarrollo Organizacional: Una estrategia de cambio para las instituciones Documentales. . *Anales de documentación*, No. 12, Universidad de Murcia. , 235-254. .
- Sánchez, A. (16 de Abril de 2014). Pymes Manufactureras se endeudan para modernizarse. . *El Financiero*.
- Secretaría de Economía. (6 de Nov de 2015). *Desarrollo de las PyMEs en México*. Recuperado el 27 de Mayo de 2016, de www.economia.gob.mx
- Sheik, M., Mohiadeen, A., & Anisa, H. (2012). Relationship among Organizational Commitment, Trust and Job Satisfaction: An Empirical Study in Banking Industry. . *Research Journal of Management Sciences*. Vol. 1(2), 1-7.

- Sistema de Información Empresarial Mexicano. (2008). *Clasificación de Pymes por sectores*. Obtenido de <http://www.siem.gob.mx/siem2008/>
- Suárez Suárez, A. S. (2003). *Nueva Economía y Nueva Sociedad*. . Madrid: Prentice-Hall.
- Vicencio Miranda, A. (2007). *La industria automotriz en México: Antecedentes, situación actual y perspectivas. Tesis de Doctorado*. . México: Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional.
- Villafranco, G. (16 de Julio de 2014). *7 riesgos mortales para la operación de una Pyme*. . Recuperado el 27 de Mayo de 2016, de Forbes México: <http://www.forbes.com.mx/7-riesgos-que-pueden-terminar-con-la-vida-de-una-pyme/>
- Wall, & Solum. (1994). *Las leyes naturales de las organizaciones*.
- Zamora, E. (11 de Diciembre de 2015). *Promueven estrategias de crecimiento y fortalecimiento de empresas poblanas*. Recuperado el 27 de Mayo de 2016, de Tecnológico de Monterrey: http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/por+tema/negocios/pue_cii11dic15
- Zarate Hernández, M. (6 de Agosto de 2014). *Cierra en Puebla una de cada dos Pymes antes de cumplir dos años*. *Periódico digital e-consulta*. .
- Zavala, E. (2014). *La PYME saludable parte 1. El esqueleto o la estructura organizacional*. Recuperado el 28 de Mayo de 2016, de Ideas para pymes.com.: <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/PYMES-estructura-desarrollo-organizacional-procedimientos-manuales.html>