

# Gestión organizacional



**Año 14**  
Septiembre 2019, No. 235



**Cómo impulsar la creación de equipos autodirigidos.**

**La gestión de la felicidad y su relación con la administración pública en las gobernaciones.**

**Conocimiento previo en seguridad privada y la intención emprendedora en los estudiantes de administración de la seguridad y salud ocupacional.**

**Equipos Autodirigidos y Kaizen: una revisión.**

**Capacidades de las empresas de autotransporte de carga para la formación de un clúster logístico.**

**Coordinador del No. 235**  
**Manuel Alfonso Garzón Castrillon**



**Directores Editoriales**  
Ignacio López Valdovinos  
Diana V. Ramírez-Deantes



[sices.guanajuato.gob.mx](http://sices.guanajuato.gob.mx)



Ide@s CONCYTEG ®  
Directores Editoriales  
Mtro. Ignacio López Valdovinos  
Dra. Diana Vanessa Ramírez Deantes.

Correo electrónico: [ideas\\_concyteg@guanajuato.gob.mx](mailto:ideas_concyteg@guanajuato.gob.mx)  
<http://sices.guanajuato.gob.mx/ideas?year=2019>



Gestión organizacional

Ide@s CONCYTEG 14(235): Septiembre, 2019 ISSN: 2007-2716



<http://www.latindex.org/latindex/ficha?folio=19044>

Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización de la Secretaría de Innovación, Ciencia y Educación Superior del Estado de Guanajuato (SICES).

## Gestión organizacional

### Índice

Nota editorial. Gestión organizacional. 1.

Cómo impulsar la creación de equipos autodirigidos. 5.

La gestión de la felicidad y su relación con la administración pública en las gobernaciones. 29.

Conocimiento previo en seguridad privada y la intención emprendedora en los estudiantes de administración de la seguridad y salud ocupacional. 45.

Equipos Autodirigidos y Kaizen: una revisión. 67.

Capacidades de las empresas de autotransporte de carga para la formación de un clúster logístico. 81.

Ide@s CONCYTEG ®. 14(235): Septiembre, 2019

ISSN: 2007-2716. Guanajuato, México.

<http://sices.guanajuato.gob.mx/ideas?year=2019&numero=235>



<http://www.latindex.org/latindex/ficha?folio=19044>

# Nota Editorial

## Gestión organizacional

*Garzón Castrillon Manuel Alfonso*  
*Grupo de Investigación FIDEE*

Desde el enfoque de organizaciones orgánicas o concebidas como sistemas abiertos, las organizaciones son sistemas de información, sistemas de comunicación, y sistemas de toma de decisiones, siendo los seres humanos la esencia de la diferencia entre la diversidad de organizaciones y su aproximación hacia el éxito o fracaso. De tal manera que una organización exitosa, lo es, en concordancia con las relaciones existentes entre sus seres humanos, debido a que son las personas quienes se encargan de desarrollar los diferentes procesos dentro de esquemas adecuados de comunicación, manejo de información y toma de decisiones, y, por ende, generación de resultados organizacionales, para ello es necesaria la gestión organizacional.

En el primer artículo Manuel Alfonso Garzón Castrillon en su artículo “Cómo impulsar la creación de equipos autodirigidos” establece que el objetivo de este artículo fue realizar una revisión teórica sobre cómo impulsar la creación de equipos autodirigidos (EAD), tomando como referencia los planteamientos de los autores más representativos, en relación con los antecedentes; los conceptos fundamentales; las exigencias para la formación de EAD; las competencias necesarias para formar EAD; con orientaciones para formar EAD; las definiciones importantes, técnicas funciones, requerimientos para la construcción de EAD; ventajas y desventajas de EAD; hasta llegar a una propuesta orientada a buenas prácticas para hacer consultoría de EAD. El proceso metodológico implicó revisión bibliográfica, a través de la hermenéutica. Concluyendo que este artículo dejará muchas preguntas abiertas. No podía ser de otra forma. Sólo podemos entregar algunos elementos muy puntuales de una metodología que es bastante más amplia de lo que este espacio nos permite exponer.

En el segundo artículo Iván Rodrigo Vargas Ramírez, propone que las entidades territoriales tienen como fin máximo el aumento del bienestar de las comunidades que tienen en su jurisdicción. Un componente fundamental para alcanzar este objetivo está relacionado con el mejoramiento de las condiciones y el desarrollo de los trabajadores de la organización, los cuales basados en su gestión y en la cultura de la institución fomentarán este bienestar en los actores externos involucrados. El presente estudio se desarrolla desde un enfoque cualitativo, con base en un análisis documental y la validación de un grupo de expertos en un grupo focal que analiza desde la evolución de las organizaciones y los modelos de administración pública. Permite proponer un Modelo de Gestión de Felicidad en las Gobernaciones de Colombia (MGFG), compuesto por dos subsistemas; el endógeno, que establece las variables internas que requieren los colaboradores de la entidad para aumentar su felicidad, la cual a través de una cultura y política de felicidad propenderán al fortalecimiento del subsistema exógeno; que se enfoca en la identificación de variables que incrementarán la felicidad en los habitantes e instituciones de la región.

En el tercer artículo Julio César González R., aborda el nivel de incidencia del conocimiento previo en la intención emprendedora de los estudiantes de administración de la seguridad y salud ocupacional. Para esto, se diseñó un modelo de medición de la intención emprendedora a partir del conocimiento

previo en seguridad y los tipos de empresas en vigilancia y seguridad privada determinadas por la reglamentación legal. Lo anterior, permitió determinar que el conocimiento previo de los estudiantes en el área de la seguridad privada que carecían de experiencia laboral demostró una mayor subjetividad en el conocimiento, mientras que los que tienen conocimiento previo obtenido además de la academia en la experiencia presentan mayor conocimiento objetivo y por ende menor intención emprendedora.

En el capítulo cuarto, Eduin Dionisio Contreras Castañeda analiza aplicaciones de los Equipos Auto-dirigidos (EAD) y equipos *Kaizen* en industrias de manufactura y servicios, así como publicaciones de estudios de revisión o reflexión que permitan visualizar los beneficios de implementar EAD o *Kaizen* en las organizaciones. La revisión se llevó a cabo a través del análisis de contenido haciendo uso de varias bases de datos especializadas y seleccionando artículos publicados a partir del año 2000 con palabras clave asociadas con la temática bajo estudio. Los resultados indican que tanto los EAD como los equipos *Kaizen* están relacionados con mejoras en la productividad de las organizaciones.

En el quinto artículo, Teresa Verduzco-Garza y Jesús Fabián López Pérez, muestran los resultados de la medición de elementos para incrementar la competitividad en el sector del autotransporte de carga en la región Noreste de México, centrándose particularmente en las empresas que operan en Nuevo León. Los hallazgos principales obtenidos se refieren a la atención de los 5 diferentes factores a considerar para el autotransporte de carga como parte de las cadenas logísticas en la región especificada, así como conocer cuál es la variable de mayor impacto y el resto de las variables que son significativas para construir un modelo confirmatorio bajo la técnica de regresión múltiple. Los resultados de este estudio muestran que los constructos Localización geográfica de la aglomeración y Alianzas estratégicas son variables que impactan significativamente a la competitividad de dichas empresas. La originalidad de este documento radica en su enfoque hacia la presentación de las variables como factores críticos de competitividad del autotransporte y la preparación actual de las empresas para operar bajo el esquema de asociación en forma de clúster logístico, así como validar si estas capacidades requeridas están presentes en las empresas de la región para un clúster logístico exitoso.



**Manuel Alfonso Garzón Castrillon**

BA, MSc, PhD, Post PhD, Director Grupo de Investigación FIDEE, Barranquilla, Colombia.

Correo electrónico: [manuelalfonsogarzon@fidee.org](mailto:manuelalfonsogarzon@fidee.org),



# Cómo impulsar la creación de equipos autodirigidos

*Garzón Castrillon Manuel Alfonso*  
*FIDEE*

## Resumen

El objetivo de este artículo fue realizar una revisión teórica sobre cómo impulsar la creación de equipos autodirigidos (EAD), tomando como referencia los planteamientos de los autores más representativos, en relación con los antecedentes; los conceptos fundamentales; las exigencias para la formación de EAD; las competencias necesarias para formar EAD; con orientaciones para formar EAD; las definiciones importantes, técnicas funciones, requerimientos para la construcción de EAD; ventajas y desventajas de EAD; hasta llegar a una propuesta orientada a buenas prácticas para hacer consultoría de EAD. El proceso metodológico implicó revisión bibliográfica, a través de la hermenéutica. Concluyendo que este artículo dejará muchas preguntas abiertas. No podía ser de otra forma. Sólo podemos entregar algunos elementos muy puntuales de una metodología que es bastante más amplia de lo que este espacio nos permite exponer.

*Palabras clave: Equipos autodirigidos (EAD).*

## Abstract

The objective of this article was to conduct a theoretical review on how to promote the creation of self-directed teams (SDT), taking as reference the approaches of the most representative authors, in relation to the background; the fundamental concepts; the requirements for the formation of SDT; the skills necessary to form SDT; with orientations to form SDT; the important definitions, technical functions, requirements for the construction of SDT; advantages and disadvantages of SDT; until arriving at a proposal oriented to good practices to do consulting of SDT. The methodological process implied bibliographical revision, through hermeneutics. Concluding that this article will leave many questions open. It could not be otherwise. We can only deliver some very specific elements of a methodology that is much broader than what this space allows us to expose.

*Keywords: Self-directed teams (SDT).*



## Introducción

Hay una evidencia cada vez mayor del estrecho vínculo entre las prácticas de Gestión humana y el rendimiento organizacional (Combs et al., 2006; Guest et al., 2003). Dos enfoques fundamentalmente han analizado esta relación el universal y el contingente (Youndt et al., 1996; Delery y Doty, 1996). El enfoque universal plantea una relación directa entre una serie de prácticas de alto rendimiento (PAR) de talento humano y el desempeño de la organización. Por su parte, el enfoque contingente adopta una perspectiva según la cual, los efectos de las prácticas de gestión humana sobre la organización dependerán de variables situacionales de la misma, especialmente su estrategia competitiva.

Con relación a la implementación de Equipos Autodirigidos (EAD), esta práctica demanda un gran cuidado metodológico en su operación, por ser una alternativa de desarrollo empresarial, resultado de la convergencia de un marco teórico-conceptual y de experiencias de otros enfoques de grupo debidamente sistematizados, estos equipos han logrado integrar su propia tecnología. Aunque son relativamente nuevos, lo que repercute en su poca bibliografía, para esta investigación se logró integrar información, métodos y técnicas que hacen factible su introducción en las organizaciones.

## Método

Para la realización de esta revisión, la metodología utilizada requirió del desarrollo de cuatro etapas, la primera fue la búsqueda de bibliografía; la segunda etapa fue la organización de los datos; la tercera fue el análisis de contenido y la cuarta la redacción. Para este proceso, se ubicaron setenta y cinco (75) documentos en fuentes secundarias de bases de datos de artículos científicos como: Scopus, WoS, y Scielo, y el tipo de revisión es cualitativo, descriptivo.

## Antecedentes de los EAD

A través del tiempo, las organizaciones han tenido que enfrentarse a diversos retos para poder mantenerse vigentes en el mercado, los cambios en las economías, la competencia global, y un grupo de clientes cada vez más exigentes han obligado a las organizaciones a transformarse para ser más rentables y ofrecer productos y servicios de alta calidad. Es así como la solución de problemas y la toma de decisiones por parte de individuos, generalmente los gerentes o directores, ha ido mostrando su incapacidad para hacer frente a tales exigencias.

Los ejecutivos de las organizaciones autorizan y legitimaban los equipos a fin de propiciar la creatividad, facilitar el aprovechamiento de diversos recursos intelectuales e inspirar la resolución de problemas, que para a Gordon (1997) los japoneses desde los años setentas y ochentas, han modificado sus culturas con la intención de fomentar el trabajo en equipo y la colaboración.

Los colaboradores han adquirido mayor responsabilidad en sus trabajos, estas condiciones han dado paso a los Equipos Autodirigidos, aun cuando las prácticas tradicionales podrían entorpecer el desarrollo de los equipos autodirigidos, para Gordon, J. (1997), las organizaciones están superando estas barreras y este tipo de equipos está proliferando. Las compañías perciben los beneficios de los equipos autodirigidos como una mayor productividad, la modernización de funciones, flexibilidad, calidad, dedicación y en consecuencia mayor satisfacción de los clientes.

Los autores Trist, et al. (1963) mencionan que, para conocer los inicios de los equipos autodirigidos, debemos remontarnos al enfoque sociotécnico, este enfoque fue desarrollado en los años cuarenta

por los investigadores del Instituto Tavistock, en Inglaterra, mientras realizaban un estudio acerca de los efectos de la introducción de nueva tecnología en las minas de carbón. Los investigadores de Tavistock observaron que la introducción de nueva tecnología en las minas de carbón condujo a que se tuviera un bajo desempeño en el trabajo, contrario al nivel alto que se podía esperar. Los investigadores analizaron las causas de este problema y establecieron la idea de que las organizaciones necesitan una “optimización conjunta” entre los sistemas sociales y los sistemas técnicos de la unidad de trabajo.

Acercas del enfoque sociotécnico, Gordon (1997) indica que fue usado, sobre todo, cuando se introducía tecnología nueva, a efecto de compensar las consecuencias, con potencial deshumanizante, del aumento de la automatización. En los años setenta, los fabricantes escandinavos de automóviles introdujeron el concepto de los grupos autónomos de trabajo como vía para satisfacer las necesidades sociales de los trabajadores al tiempo que introducían innovaciones tecnológicas en el trabajo.

Por otra parte, según Steven et al. (2005) en Estados Unidos, reporta que organizaciones como Procter & Gamble comenzaron a desarrollar conceptos de autodirección entre los años de 1965-1970, y ya para mediados de la década de los ochenta, las células autodirigidas tomaron fuerza entre las organizaciones de esa nación. Se estima que cerca de dos terceras partes de las organizaciones medianas y grandes en los Estados Unidos emplean una estructura basada en Equipos Autodirigidos en alguna de sus operaciones.

## Conceptos fundamentales de equipos autodirigidos (EAD)

Las organizaciones han conformado los EAD para diversos propósitos, evidenciados en la gran cantidad de clasificaciones existentes, destacándose entre ellos, los Equipos Autodirigidos (EAD), llamados también autogestionados, autónomos, semiautónomos, “pequeños” o Unidades Autónomas de Negocio, cuando tienen más de 25 personas (Romero García, 2000). Igualmente, se les identifica como células autodirigidas, equipos auto dirigidos (Grupo Kaizen, 2009).

Estos equipos se definen de la siguiente manera: LaFollette et al., 2008

- **Equipo de trabajo trans-funcional** (también conocido como equipo horizontal): Este equipo consiste de empleados de diferentes funciones organizacionales que pueden tener responsabilidad integral sobre una línea comercial, un procedimiento o un cliente. LaFollette et al., 2008
- **Equipo de proyecto**: Este equipo está conformado por individuos que forman un equipo para un proyecto específico. El equipo se disuelve una vez que se ha terminado el proyecto. LaFollette et al., 2008
- **Equipo de trabajo funcional**: Este equipo está conformado por empleados de un área en particular, como por ejemplo contabilidad o gestión humana, que combinan sus destrezas y pericia para atender a ciertos grupos de clientes. LaFollette et al., 2008
- **Equipo de trabajo autodirigido**: Un equipo que se auto administra. Este equipo puede o no tener un líder y con frecuencia tiene la responsabilidad de elegir a sus propios miembros, revisar su desempeño y tomar decisiones respecto a medidas correctivas o despidos. LaFollette et al., 2008
- **Fuerza de tareas** (semejante a un equipo de proyecto): La misión de este equipo es encarar una cuestión estratégica a largo plazo, como por ejemplo implementar un nuevo sistema de

información de recursos humanos (HRIS por sus siglas en inglés) o desarrollar nuevas políticas de gestión humana. LaFollette et al., 2008

- **Equipo de mejoramiento continuo** (también conocido como círculo de calidad o equipo kaizen): Este equipo se concentra en el continuo mejoramiento de los procesos. LaFollette et al., 2008
- **Equipo de alto desempeño:** Típicamente, este equipo está conformado por los mejores talentos y se concentra en objetivos estratégicos a corto o largo plazo. LaFollette et al., 2008
- **Equipo mundial virtual:** Este equipo reúne a miembros de todo el mundo y trabaja en un medio virtual. Rara vez se encuentran personalmente. LaFollette et al., 2008
- **Equipo ejecutivo:** Este equipo se conforma por de ejecutivos que se reportan al director general de operaciones. En ausencia del director general de operaciones, el equipo puede asumir colectivamente la función de administrar las operaciones internas y hasta tomar parte de la función de formulación de estrategias privativa del director general de operaciones, así como administrar las relaciones externas. LaFollette et al., 2008

Las características más importantes de los equipos auto dirigidos son que los integrantes deben ser personas con perfiles y capacidades adecuadas para alcanzar los objetivos y metas planteadas, es decir, para que sean eficaces deben mostrar “competencias de equipo”, lo cual les ayudará a pensar, sentir y actuar en forma coordinada, Ahumada, (2005); Morales de Romero, (2000); Romero García, (2000); Sánchez Pérez, (2006) y cada integrante realiza tareas interdependientes, la labor de un miembro va enlazada con la de otro y el éxito sólo se logra al reunir todos estos esfuerzos y conseguir los resultados deseados, denominándose esta característica particular como sinergia, entendida como la coordinación de diferentes facultades o fuerzas, o también, como la acción combinada de diferentes factores. La sinergia producida entre los integrantes añade un valor adicional al equipo, el cual, a diferencia del grupo de trabajo, dará como resultado algo más eficaz que el logro de cada individuo por separado.

Cabe destacar que los equipos de auto dirigidos atraviesan un proceso en su formación, el cual va desde las primeras decisiones individuales hasta el momento en el cual el sujeto se siente parte necesaria de un organismo: del equipo de alto desempeño. Por su parte, Blanchard, et al (2006) identifican los equipos auto dirigidos como equipos “del siguiente nivel” y enumeran una serie de beneficios como: utilizan todas las ideas y motivación de los miembros del equipo, aprovechan mejor el tiempo tanto de los miembros del equipo como de su director, y mejoran la productividad y la satisfacción para el equipo y su organización.

Estos equipos pueden usar su capacidad de compartir información para desarrollar altos niveles de confianza y responsabilidad; del mismo modo, al clasificar los límites para la libre actuación, activan el accionar de manera responsable. En el mismo orden de ideas, sus habilidades de autogestión resultan un componente significativo para tomar decisiones de equipo y conseguir grandes resultados.

## Formación de equipos auto dirigidos

Para ilustrar este proceso se presenta la Tabla 1. Al respecto, Blanchard et al. (2006) plantean que resulta difícil para las organizaciones comprender la manera en cómo se forma un equipo de trabajo.

El error radica en la idea de grupos de trabajo fundamentados en los antiguos conceptos de una organización con rígidas líneas de control directivo y autoridad. Blanchard et al. (2006), plantean que para aprender esta nueva forma de trabajar en equipo se necesita dar libertad a los miembros, la cual proviene del conocimiento, la experiencia y la motivación interna de cada integrante.

Para lograr todo lo anterior, estos equipos deben estar altamente capacitados y recibir apoyo por parte de la organización, respetando las decisiones que se tomarán dentro de éstos, siempre y cuando no vaya en contra de las normas éticas o legales de la compañía. Además, debe trabajarse para que la confianza y el respeto mutuo sean las bases del desarrollo del espíritu del grupo, así como la igualdad y la oportunidad para todos. Por su parte, Katzenbach y Smith (2004) afirma que el triunfo de un equipo se conforma por las oportunidades generadas por la alta dirección, la cual proporciona la ayuda para que estos se pongan en marcha.

De esta manera, es la dirección quien afronta la responsabilidad de definir la razón fundamental, pero este debe, al mismo tiempo, otorgarles la suficiente flexibilidad como para que sean capaces de resolver y desarrollar sus retos y compromisos. Finalmente, resulta relevante citar lo expresado por Pandya y Shell (2004) quienes afirman que el éxito de muchas organizaciones ha sido el trabajo en equipo. Actualmente los logros de una organización pueden medirse según el trato que dan a sus colaboradores, cuanto mejor sean tratados, estarán mayormente preparados para forjar un equipo humano de trabajo capaz de enfrentar y triunfar sobre la competencia.

Los miembros del equipo autodirigido se encargan habitualmente de la asignación del trabajo, programan el trabajo y toman decisiones con respecto a un problema dado. Este tipo de equipo necesita supervisión mínima o nula por parte de la gerencia (Felts, 1995). McNamara (1996) definió al equipo autodirigido como un referente empírico de equipo basado en la gestión, un equipo con múltiples habilidades a quienes se les confía la capacidad de coordinar sus propias actividades y son responsables colectivamente de proporcionar un determinado valor al producto o servicio organizacional de esta manera los equipos autodirigidos coordinan y controlan sus propias actividades, como la toma de decisiones con respecto a la especificación del trabajo (Cohen et al, 1994). También se puede denominar equipo de autorregulación, equipo con autoaprendizaje y auto-superior, y las características comunes de este equipo son, el grado de libertad con el que opera (Lawler, 1986, Kinlaw, 1991).

Criterios	Colección de individuos	Grupo	Equipo	Equipo autodirigido
Razón de ser	Producción individual	Intercambio de conocimientos	Proyecto	Puesta en adecuación de la visión y del día a día.
Relaciones	Individualistas: cada uno para sí mismo	Prioritarias: hacer cosas juntos, estar en grupo	Utilitarias: cada uno se compromete en una misión común, las relaciones derivan de ellas	Abiertas: corresponsabilidad, solidaridad y apoyo
Riesgos ligados a las relaciones	Puerta abierta a la competencia	Simbiosis: prioridad a la relación/fusión	Conformismo: cada uno se limita a lo que se espera de él	Pérdida de visión de la realidad: dar prioridad al sentido a costa de lo concreto
Comunicación	Técnica: Intercambio de informaciones	Afectiva: apunta a conocer mejor al otro	Fundada en la confianza probada	Aceptación incondicional
Modo de definición de objetivos	Individual: desafío centrado en las actividades ligadas a la profesión de cada uno	Individual, pero con previa concentración: centrado en la satisfacción de las personas	Compartido: centrados en el éxito común	Para el equipo en relación con la visión compartida: cada uno contribuye al logro de dichos objetivos (reparto móvil)
Relación entre las actividades	Poco o ningún vínculo interno	Vínculos internos definidos por el directivo	Vínculos numerosos, flexibilidad en el reparto	Vínculos integrados
Métodos de trabajo	O individuales o definidos por el directivo	Intercambio de métodos personales para desplazarse a métodos colectivos	Comunes identificados, evaluados y capitalizados	Coexistencia de métodos individuales y de métodos comunes + innovación en los métodos
Toma de decisiones	Directivo: fundado en la autoridad de competencia o la legitimidad de status	Directivo, previa concertación del grupo	Por mayoría, previo análisis de las opciones	Mayoritariamente consensual: coexistencia de diferentes modos en función de la naturaleza de la decisión
Resolución de conflictos	Via jerárquica	Técnica: abordados/ afectivos: riesgos de estancamiento, de falsas interpretaciones	Confrontación: los conflictos se contemplan como fuente de progreso	Anticipación: trabajo en paralelo sobre la producción del grupo y las relaciones

**Tabla 1: Proceso de formación de equipos autodirigidos.**  
**Fuente: Elaborado con base en Asimet (2001), Blanchard et al. (2006).**

El proceso de implementación del equipo autodirigido no es un trabajo fácil debido a que requiere mucha planificación, organización, dirección, intercambio de visiones de objetivos, comunicación correcta y cultura. El liderazgo es otro aspecto que es vital para el éxito de cualquier equipo autodirigido. Robbins (2005) observó que el liderazgo es una actividad clave en el equipo autodirigido y se trata principalmente de tener que hacer frente a los cambios que es probable que ocurran. Es muy necesario tener en cuenta que para maximizar los beneficios potenciales que se pueden obtener del equipo autodirigido, los miembros individuales del equipo deben poseer diferentes tipos de habilidades. Robbins (2005) enfatiza que la combinación adecuada de diferentes habilidades es crucial para el éxito del equipo. Necesita personas con habilidades técnicas, habilidades interpersonales y habilidades para tomar la decisión correcta.

Finalmente, en este aspecto pertenecer al equipo autodirigido como un medio eficiente y eficaz para recopilar ideas, y la capacidad de utilizar todo su potencial en la organización para mejorar su productividad. Además, los empleados individuales no deben dudar en unirse a los equipos en el lugar de trabajo porque les ayudará a obtener información actual y relevante desde una perspectiva compartida que les ayudará a satisfacer a los clientes.

## **Competencias para la formación de equipos auto dirigidos**

Las competencias individuales de los miembros de un equipo de alto desempeño se caracterizan por estar adecuadas a las metas que persigue el equipo y por tener competencias técnicas y capacidad de escuchar Asimet Capacitación, (2001). Al mismo tiempo, Robbins (2000) señala que, para desarrollarse efectivamente, estos equipos requieren tres habilidades básicas en sus miembros: experiencia técnica, habilidades para resolver problemas y tomar decisiones, y otras habilidades interpersonales. Se deberá realizar una mezcla armónica de estas habilidades, pero los equipos no necesariamente necesitan poseerlas todas al inicio de su formación, con el paso del tiempo se pueden ir complementando unas con otras.

Por su parte, como equipo, como colectivo, poseen la cualidad de tener una visión en perspectiva del conjunto de los problemas, aceptan la responsabilidad del conjunto, saben trabajar como equipo, cooperar y tienen bien identificados los objetivos para los cuales trabajan. Por consiguiente, la comunicación es esencial para el logro exitoso de metas, por lo tanto, la apertura hacia sí mismo y hacia los demás, así como la sinceridad, son el motor para lograr una comunicación efectiva. Asimet Capacitación, (2001).

En el mismo orden de ideas, Katzenbach y Smith (2004) establecen que los equipos auto dirigidos deben desarrollar la combinación apropiadas de habilidades, en otras palabras, cada una de las cualidades complementarias para realiza el trabajo en equipo. Por su parte, un equipo no comienza a funcionar sin un mínimo de habilidades complementarias, entre las más importantes, las técnicas y las funcionales. Pero a la vez, el quipo en sí es un sitio donde se desarrolla las habilidades necesarias para llevar a cabo el desafío que se plantee, razón por la cual la selección de los miembros para conformar un equipo debe tener en cuenta tanto el potencial de habilidades como las habilidades ya demostradas (Katzenbach y Smith, 2004).

En relación con cómo se manejan los equipos auto dirigidos los incidentes cruciales e inesperados en los entornos de alta velocidad, un estudio realizado por Fredendall L.D. y Emery C.R. (2003) encontró que respondían en forma eficaz. No sólo el equipo el equipo autodirigido creaba un contexto para una identidad compartida y basada emocionalmente, también permitía un conjunto compartido

de principios guía para la toma de decisiones y emprender acciones. Los EAD llevan un “ver y saber colectivos” al trabajo que excede la capacidad de cualquier miembro individual del equipo. Cualquier curso de acción se toma de manera colectiva y, por tanto, tiene el sólido compromiso de todos los miembros del equipo para hacerlo exitoso.

La formación de equipos auto dirigidos, para Palamary R (2011) acentúa la capacidad de lograr el éxito en el mercado altamente competitivo, más aún en organizaciones donde la innovación y la eficacia juegan un papel preponderante en su producción. Los equipos auto dirigidos aportan una múltiple visión generada por sus integrantes, multiplicando por ende su capacidad de innovar, factor que resulta fundamental. Palamary R (2011)

Para abordar los conceptos fundamentales, surgen muchas preguntas, se enumeran algunas:

### **¿Qué significa ser Autodirigido?**

La autodirección es la nueva era del liderazgo”(Pearce y Manz, 2005, p. 133). desarrollado principalmente a partir de la literatura de la autogestión, la autodirección es un proceso mediante el cual los individuos motivan, influyen y se dirigen a sí mismos utilizando un conjunto de estrategias “hacia el desempeño de tareas naturalmente motivadoras, así como a uno mismo para realizar el trabajo que debe hacerse, pero no es naturalmente motivador” (Manz, 1986, p. 589). Dentro de un equipo, los miembros se dirigen a sí mismos mediante la aplicación de principios de autocontrol a diversos comportamientos, como la gestión de relaciones interpersonales, la supervisión de procesos de trabajo o el inicio de estructuras (Houghton et al., 2003; Manz y Neck, 2004; Stewart et al., 2011). Existen varias estrategias para desarrollar la autodirección de los miembros del equipo, que incluyen recompensas naturales, autoobservación y pautas (Manz y Neck, 2004; Stewart et al., 2011).

La autodirección puede entenderse como el desarrollo del trabajo con autonomía, ello significa que se tiene la facultad de operar independiente y con capacidad de decisión propia, pero sin estar al margen de las políticas, lineamientos y la cultura organizacional de la organización, por tanto un equipo de trabajo puede formularse como objetivo el implementar un nuevo sistema de servicio al cliente, pero si en ese momento la organización no cuenta con los recursos económicos para cambiar la tecnología necesaria, el equipo no podrá efectuar tal proyecto. Palamary R (2011)

### **¿Cuándo es posible crear un Equipo Autodirigido?**

Un equipo de trabajo se convierte en tal cuando su respectivo líder identifica que:

- Sus empleados son capaces de tomar decisiones propias y por ello ya no requieren de una dirección lineal;
- Ello es posible determinarlo cuando sus miembros observan las siguientes características básicas:
- Asumen por convicción sus responsabilidades.
- Conocen su trabajo a la perfección y el funcionamiento integral del área.
- Su grado de cohesión es tanto que cada uno de los integrantes se preocupa porque el clima laboral sea adecuado para el bienestar colectivo. Palamary R (2011)

En este mismo orden de ideas Robert Hicks (1992), en su libro, describe las etapas por las que atraviesa un equipo de trabajo autodirigido, hasta llegar a serlo:

1. Gerencia directiva tradicional. Los miembros solo ejecutan decisiones del superior. En algunas ocasiones llegan a dar opiniones.
2. Gerencia participativa. El grupo resuelve ciertos problemas. El superior sigue conservando su real autoridad.
3. Estructura tradicional, pero con un gerente ausente. El grupo asume algunas responsabilidades del superior.
4. Estructura menos tradicional, el gerente es un integrador / facilitador. El grupo se compromete a asumir responsabilidades más significativas.
5. Equipos Autodirigidos. El grupo se compromete para mayores responsabilidades; pueden operar sobre una base de autodirección continua, con más autonomía unos que otros.

Por su parte para Villegas (2011) afirma que los EAD, se convierten en una práctica organizacional, que incrementa el vínculo de confianza y compromiso hacia la organización, se conforman para satisfacer varios propósitos organizacionales como: Responder con mayor efectividad a las expectativas financieras de sus inversionistas, contar con personal altamente comprometido en el negocio y contribuir a la rentabilidad de su organización y al progreso económico del país.

Son equipos de trabajo autónomos que se involucran y se comprometen totalmente con la alta gerencia a lograr un producto, proyecto o brindar un servicio. Si bien es cierto que este proceso puede darse de manera natural y los grupos pueden llegar a convertirse en autónomos, la realidad es que en casi la totalidad de los casos este proceso tiene que ser inducido, es decir, es la dirección de la organización la que tiene que generar el diseño, integración y desarrollo de los equipos autodirigidos. Villegas (2011)

## **Definiciones de Equipos autodirigidos**

Desarrollar una definición única y convincente para el equipo de trabajo autodirigido es difícil ya que la práctica real de los equipos de trabajo puede variar considerablemente. Desde una perspectiva conceptual, es probable que los equipos de trabajo formen parte de un continuo de la participación de los empleados, donde EAD representa el más alto nivel de empoderamiento de los empleados. El principio básico de los EAD es que los empleos y las organizaciones debe ser diseñados alrededor de procesos en lugar de funciones, y que la unidad de producción básica debe ser el equipo no el individuo (Dyer 1995).

Estos equipos para LaFollette et al. (2008) establecen sus propios objetivos de trabajo y realizan todas las tareas asociadas con el proceso de trabajo, programación, contratación, despido, capacitación, solución de problemas, mantenimiento, pedido de materiales y presupuesto (Lee 1990). Los equipos pueden incluso dirigir compañeros, revisar el desempeño y prever acciones correctivas. Las tareas normalmente se rotan dentro del equipo, lo que requiere miembros del equipo para aprender todas las tareas que deben realizar o multifuncionales. Un EAD maduro funciona de forma autónoma, con poca o sin supervisión, y realiza todas las funciones asociadas. con un proceso, incluidos los que una vez fueron reservados únicamente para la administración. El crecimiento hacia la madurez del equipo es

un proceso lento, involucrando varios pasos o transiciones en el camino. Cada transición de desarrollo del equipo plantea nuevos desafíos para el desarrollo de equipos y supervivencia durante la formación y desarrollo del grupo.

También conocidos como “equipos autónomos”, “equipos auto administrados”, “equipos auto dirigidos” o “células autodirigidas”. Los “equipos de alto Rendimiento” (EAD) constituyen un conjunto, conformado por colaboradores con “autoridad” suficiente para poder “responder” por todo un proceso de trabajo o línea de producción, que provee un producto o servicio a un cliente interno o externo. Otra definición establece que los EAD son un grupo de empleados que tienen la responsabilidad de todo un proceso o producto. Planean, ejecutan y dirigen el trabajo desde el principio hasta el final, en donde no se sabe quién es el líder. Manz, C y Hank Sims, (2001)

Los EAD, se fundamentan en la filosofía del “empoderamiento” en el que el proceso de toma de decisiones se traslada a niveles más bajos de la organización con el propósito de que el personal operativo decida sobre su propio trabajo. Estos equipos están conformados por individuos entrenados con destrezas y habilidades para desempeñar tareas en producción, programación, calidad, costos, quienes son responsables por monitor EAD y revisar rendimiento de procesos, programando e inspeccionando su trabajo, asignando tareas, resolviendo problemas y mejorando procesos. Manz, C y Hank Sims, (2001)

Se considera que los equipos autodirigidos (EAD) consisten para (Rowley 1997: 82). en un pequeño grupo de empleados que tienen la responsabilidad diaria de administrarse a sí mismos y a su trabajo. La esencia de un equipo autodirigido se basa en la confianza, la autonomía, la flexibilidad, la libertad y la discreción. También ha ayudado a las organizaciones a funcionar mejor mientras se vuelven más planas, más delgadas y más flexibles al retrasar y reducir los niveles de gestión medios, ya que el trabajo se realiza con un mínimo de supervisión directa”(Fisher, 2000: 17). El concepto de EAD se está volviendo más popular, ya que las organizaciones se están dando cuenta rápidamente de que la función de supervisión temprana asumida por los gerentes en una estructura de pirámide jerárquica ya no es necesaria dentro de una cultura de equipo. Los empleados se están empoderando cada vez más, mejorando así la competitividad.

Un equipo autodirigido es un equipo de colaboradores con autoridad suficiente para responder por todo un proceso de trabajo, que provee un producto o servicio a un cliente interno o externo”. Por otra parte, Blanchard et al (2005) establecen que un equipo autodirigido es un grupo de empleados que tienen la responsabilidad de todo un proceso o producto. Planean, ejecutan y dirigen el trabajo desde el principio hasta el final, en donde no se sabe quién es el jefe y todos comparten por igual las responsabilidades. El liderazgo del equipo puede rotar, pero el equipo decide cómo. Manz, C y Hank Sims, (2001)

En comparación con otros tipos de equipos, los EAD tiene un mayor nivel de empoderamiento; los miembros del equipo están facultados no solo para hacer su propio trabajo, sino también para administrar el desempeño del equipo, las funciones que normalmente lleva a cabo la administración. (Anon, 1997: 31). La expectativa es que esto conducirá a un mejor desempeño del negocio. Por ejemplo, De Jong, De Ruyter y Lemmink (2005) desarrollaron un modelo de clima de servicio de equipos de autogestión, teniendo en cuenta las características del contexto (como la tolerancia de autogestión, visto como asociado con el empoderamiento, la autonomía y la discreción), el equipo (como las normas del equipo y el establecimiento de objetivos) y el empleado individual. Las características del equipo incluían factores tales como la comunicación entre equipos.



Otra definición es la de Lazear (1998), quien sugiere que los equipos autodirigidos son grupos no jerárquicos de individuos con experiencias y conocimientos distintos y complementarios a los que se hacen responsables de un proceso de trabajo.

De acuerdo con Manz, C y Hank Sims, (2001) estos equipos son una forma sofisticada de participación de los empleados, basados en la filosofía del *empowerment*, que busca trasladar las decisiones al nivel más bajo posible de la organización, con el propósito de que el personal operativo tome las decisiones que son relevantes para su propio trabajo. Estos equipos poseen sus propias fronteras administrativas y físicas por las cuales serán responsables. Son vistos como un centro de utilidad con su respectiva estructura de costos, los cuales reciben unos insumos (materiales, información), le agregan valor y los envían a otros equipos.

Podríamos citar otras definiciones, lo trascendente es entender que un equipo autodirigido es la unidad de gestión más pequeña, la unidad menor de operación de la organización, y es administrada por el mismo equipo. Los miembros de estos equipos (llamados también funcionales) controlan su trabajo por lo que no necesitan de supervisión, el control debe estar sustentado con las verificaciones que se hacen diariamente con la información necesaria, ahí radica la importancia de los procedimientos operacionales o fronteras.

Los equipos autodirigidos para Steven (2001) están a cargo de realizar una parte del trabajo, pudiendo ser una pieza de un producto o un servicio. En segundo lugar, los equipos y no los supervisores se encargan de asignar las tareas que sus integrantes deben realizar, el equipo se encarga de planear, organizar y controlar las actividades con muy poca o nula intervención directa de un supervisor. En tercer lugar, los Equipos Autodirigidos controlan sus insumos, el flujo del proceso y sus resultados, los equipos cuentan con autoridad para tomar decisiones. El cuarto aspecto es que los equipos tienen la responsabilidad de corregir problemas que surjan en el flujo del proceso al momento en que sucedan, en otras palabras, los EAD deben mantener la calidad del producto o servicio que generan, pero también pueden asumir la responsabilidad de verificar que las condiciones y las prácticas de los trabajadores sean seguras o que se cumplan las normas ambientales.

Por último, para Steven et al. (2005) los EAD deben recibir retroalimentación respecto a su desempeño, así como su recompensa. Esto refuerza el hecho de que el equipo y no los individuos son responsables por el trabajo, aunque también se puede dar retroalimentación y recompensas de manera individual.

El atributo principal del equipo autodirigido es que la autodeterminación de los miembros del equipo es muy alta en la administración de su tarea diaria, otro aspecto importante que las organizaciones deben tener en cuenta en el desarrollo de equipos autodirigidos es la capacidad de controlar las actividades de dichos equipos. Barker (1993) se refiere a este control como normativo. Además, lo definió como un método o conjunto de ideas que provienen de los miembros del equipo, mientras que otros alcanzan un acuerdo sobre los valores fundamentales del equipo, las ideas y las normas del equipo que guiarán el comportamiento de los miembros. Aunque tiene muchas ventajas, puede ser sobre enfatizado, y en lugar de liberar a los miembros del equipo de los controles administrativos, puede limitarlos más vigorosamente (Senthil, Jane y Bret, 2005).

La definición que orientara este artículo de EAD, con base en Villegas (2011) es: un equipo autodirigido se concibe como una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de un objetivo común, compuesta por un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de habilidades para

manejar su proceso socioafectivo en un clima de respeto, lealtad y confianza.

Las bases teóricas que apoyan a estos equipos son la reestructuración, el *empowerment*, la dirección horizontal, y el liderazgo con enfoque de facilitador.

Los equipos autodirigidos para Castañon A. (2010) están formados por entre cinco y doce miembros. Estos equipos en sí aprovechan los roles y papeles que por naturaleza posee cada miembro, sin embargo, es necesario que todos los integrantes desempeñen roles identificados entre ellos.

Como parte de los equipos autodirigidos, afirma Castañon A. (2010) que los empleados se adiestran para usar sus habilidades diariamente para programar, asignar trabajos, y coordinar con otros grupos y algunas veces con los clientes y proveedores, fijar metas, evaluar la ejecución de los trabajos y encargarse de cuestiones disciplinarias. La integración es muy estrecha y existe una comunicación permanente; las diferencias interpersonales son negociadas bajo el esquema de ganar-ganar. Aunque los equipos autodirigidos operan para solventar los problemas de los procesos funcionales que han sido encomendados, cuando se requiere atender proyectos extraordinarios son delegados por la alta gerencia.

La delegación de tareas, comisiones y responsabilidades son decididas por consenso de equipo; es necesaria que tales tareas sean rotadas entre los miembros, para ello se requerirá de una capacitación cruzada. En un equipo auto dirigido la figura del líder formal se vuelve obsoleta y se opta por la figura de facilitador, el cual es aquel que propicia las condiciones organizacionales para el correcto desempeño del equipo; en términos coloquiales podríamos decir que es quien quita los obstáculos del camino. Castañon A. (2010)

La implementación de EAD requiere mucha planificación, organización, empoderamiento, intercambio de objetivos y visiones y el desarrollo de los métodos de comunicación y la cultura correctos. Lo más importante es que EAD necesita un liderazgo efectivo para apoyar todo esto. Por lo tanto, el liderazgo es visto como clave en el EAD y en este caso se trata principalmente de tener que hacer frente al cambio (Robbins, 2005).

En un principio el papel del facilitador lo asume el supervisor del grupo de trabajo y es que los líderes progresistas son aquellos que se contemplan a sí mismos como facilitadores o catalizadores, es decir ayudantes del grupo... un líder con demasiadas responsabilidades puede disminuir las responsabilidades de sus seguidores.

En la Tabla 2, se muestran las características contrastantes de la fuerza de trabajo de la organización tradicional y de los equipos autodirigidos. La diferencia es revolucionaria ya que a los trabajadores se les otorgan facultades (*empowerment*) de tomar decisiones que antiguamente se reservaban para el supervisor. Las características que debe poseer un facilitador podemos agruparlas como sigue: Castañon A. (2010)

Característica	Organización Tradicional	Equipo Autodirigido
Alcance del trabajo	Cada individuo es responsable de un corto alcance	El equipo es responsable de un corto alcance
Categorías de puestos para el personal	Muchas categorías pequeñas	Unas pocas categorías grandes
Organizar, programar y asignar el trabajo.	Principalmente por el supervisor o cuerpo administrativo.	Principalmente por el equipo.
Medir y tomar medidas correctivas	Principalmente por el supervisor o cuerpo administrativo	Principalmente por el equipo
Oportunidad de Rotación de Puestos	Mínima	Alta por la amplia capacitación
Sistemas de Recompensas	Relacionada con el trabajo, desempeño individual y antigüedad	Relacionado con el desempeño del equipo y el alcance de las habilidades adquiridas por el individuo
Manejo de Asuntos personales	Principalmente por personal de supervisión o del cuerpo administrativo	Muchos temas son manejados por el equipo
Compartir información de negocios	Limitada a información no confidencial	Se comparte abiertamente toda la información
Relación con el objetivo Puede ser baja.	El líder continuamente tiene que orientar al equipo y dar seguimiento a las metas	La relación con el objetivo es elevada. Existe una conciencia individual de que, si el equipo falla, el individuo se va con él.
Especialización individual	No es relevante para la tarea del equipo	Es un factor clave para la realización de la tarea
Competencia	La competencia entre grupos y miembros de un grupo se advierte como perjudicial para la operación de este.	La competencia entre equipos e individuos del equipo es fomentada para desarrollar el máximo potencial colectivo

**Tabla 2: Características contrastantes de la fuerza de trabajo de la organización tradicional y de los equipos autodirigidos. Fuente: Elaborado con base en Oseph y Juran (2004).**

## Técnicas/operativas e interpersonales

Las técnicas /operativas e interpersonales, que debe conocer un facilitador podemos agruparlas como sigue: Castañón A. (2010)

Técnicas /operativas	Técnicas/interpersonales
Antigüedad de al menos un año en la organización.	Facilidad para tomar decisiones y decidir por consenso.
Un conocimiento profundo y técnico del área integral.	Capacidad para delegar.
Conocimiento de dinámica de grupos.	Manejo del proceso de comunicación (saber decir, escuchar y retroalimentar).
Capacidad para interactuar con los miembros del grupo.	Habilidad para manejar juntas de trabajo.
Conocer de procedimientos de calidad y reportes.	Habilidad para hablar ante grupos.
Habilidad para enseñar a los demás sin decirles exactamente qué hacer.	Seguridad personal y emocionalmente madura.
Conocimiento para redactar objetivos.	Capacidad de tolerancia interpersonal.
Conocimiento para definir objetivos y metas organizacionales.	Gusto por ayudar a los demás.
Tener un comportamiento aceptable en la organización (modelar el comportamiento que exige para los demás).	Liderazgo situacional (sabe cuándo motivar y cuando exigir).
Conocimiento de las cualidades y características del personal.	Facilidad para motivar al personal.
Saber enfrentar situaciones difíciles y emergentes.	Saber explorar las opiniones de los demás.

**Tabla 3: Técnicas/operativas e interpersonales. Fuente: Elaborado con base en Castañón A. (2010).**

Con el tiempo el rol de facilitador puede ser adoptado por otros miembros del grupo. Es recomendable que este papel sea rotativo, esto es que todos los integrantes lo puedan desempeñar; de esta forma se logra una mayor cohesión grupal. Al respecto podemos sugerir que el rol de facilitador sea desempeñado por aquel miembro que tenga más conocimiento del punto que se está tratando, esto es, si se trata de disminuir el número de accidentes en el trabajo, el facilitador puede ser aquel que más conoce sobre seguridad e higiene.

La supervisión directa desaparece como tal; ello ocurre porque cada uno de los miembros se responsabiliza del cumplimiento de las metas. Los supervisores se convierten en uno de los principales

facilitadores. A pesar de que el equipo sea auto-regulado, a alguien habrá de informar o rendir cuentas. Se puede informar a uno o varios gerentes de nivel superior, dependiendo de la naturaleza del trabajo. Aquí la autoridad funcional por parte de los demás gerentes se fortalece más, mientras que la autoridad de línea se debilita.

Sin duda debemos seguir observando los resultados que están provocando los Equipos de Trabajo con estas características, muchas veces piensan que es algo utópico debido a elementos de nuestra propia cultura, la cual no está (según esto) hecha precisamente para el trabajo colaborativo, sin embargo, ya podemos contar casos sumamente exitosos en esta estrategia, liberando algo que curiosamente no cuesta un solo centavo y es la confianza.

## Funciones principales de los equipos autodirigidos

No	Funciones principales de los equipos autodirigidos
1	Identificar claramente la misión, metas y objetivos que se requieren del equipo.
2	Elaborar el plan y programa de trabajo del equipo, con el presupuesto correspondiente.
3	Atribuir responsabilidades a cada integrante del equipo.
4	Determinar los criterios de calidad para cada actividad, negociando especificaciones con el cliente interno o externo.
5	Implantar y mantener en funcionamiento un sistema de revisión y evaluación periódica de avances y resultados.
6	Reclutar y seleccionar a los nuevos miembros del equipo.
7	Llevar a cabo la inducción y la capacitación inicial de los nuevos miembros del equipo.
8	Determinar sus necesidades de capacitación y elaborar el programa correspondiente, asegurando su realización y otorgando las certificaciones de competencia laboral.
9	Evaluar el desempeño de cada uno de los integrantes del equipo.
10	Mantener en operación un sistema para el análisis y la solución de problemas.
11	Decidir la sanción y en su caso, la exclusión de los miembros del equipo.

**Tabla 4: Funciones principales de los equipos autodirigidos.**

Fuente: Elaborado con base en: Steven L. McShane y Mary Ann Von Glinow, (2005).

## Características de los equipos de auto dirigidos (EAD)

### Autonomía del equipo

Baja		Alta	
Equipos de sugerencia	Equipos de resolución de problemas	Equipos semiautónomos	Equipos autodirigidos
Comités asesores	Círculos de calidad Equipos interfuncionales	Equipos de unidades comerciales	Equipos de unidades comerciales
Equipos de sugerencia	Fuerzas de tareas sobre el sistema total	Equipos de unidades de trabajo	Equipos de trabajo autónomos

Fuente: Shonk, (1992).

### Miembros Multifuncionales

La mayoría de los EAD están formados por 5 a 15 personas multifuncionales que generalmente trabajan juntos, alineados con la estrategia del negocio, no es un equipo que se forma para algo específico. La labor desempeñada por cada integrante es reconocida y valorada por él y por los demás. Los miembros de los EAD asumen entrenarse y entrenar con la finalidad de lograr el desarrollo de múltiples destrezas y el conocimiento requerido para el rendimiento de varias tareas. El desarrollo personal, aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas capacidades, es reconocido y recompensado por medio de promociones, reclasificación o reconocimiento público. Las evaluaciones de rendimiento periódicas de los miembros se emplean como herramienta de seguimiento. Shonk, (1992).

## Habilidades que requieren los miembros de un EAD

Aunque las habilidades que deben demostrar los miembros de equipos autorregulados están condicionadas a la naturaleza de tareas organizacionales del equipo en cuestión, en general podemos anotar en una primera propuesta que sus integrantes deben de poseer: Castañón A. (2010)

No	Habilidades
1	Orientación total hacia el cliente interno y externo.
2	Conocimiento de la organización, su marco valorativo y sus políticas.
3	Conocimiento del producto.
4	Conocimiento del proceso.
5	Automotivación para el trabajo.
6	Trabajo en equipo.
7	Planeación, organización y control del trabajo.
8	Análisis y toma de decisiones.
9	Solución de problemas.
10	Comunicación asertiva.
11	Dirección y administración de juntas de trabajo.
12	Administración del tiempo.
13	Gestión de la calidad y servicio al cliente interno y externo.
14	Gestión de la productividad.
15	Detección de necesidades y elaboración de programas de capacitación.
16	Reclutamiento y selección de personal.
17	Evaluación del desempeño.
18	Amplia disposición hacia la colaboración.
19	Capacidad de respuesta inmediata.
20	Disposición para escuchar a otros.
21	Seguridad en sí mismo.
22	Conocimiento integral de la compañía y de su área de trabajo.
23	Deseo por la superación personal.
24	Mantenimiento de la disciplina y buen comportamiento.
25	Actitud positiva e iniciativa.

**Tabla 5: Habilidades que requieren los miembros de un EAD.**

Fuente: Elaborada con base en, Castañón A. (2010); Steven L. McShane y Mary Ann Von Glinow, (2005).

## Formación de equipos autodirigidos

Al diseñar un Equipo autodirigido se pretende que sea a la vez un equipo de alto desempeño, es decir, que rebase las expectativas que de él se tienen. En su obra “La sabiduría de los equipos”, Katzenbach J. y Smith D., (2002) mencionan que para que un equipo se considere de alto desempeño debe estar conformado por un número reducido de personas con las habilidades, propósitos, metas propuestas y responsabilidades necesarias para el desempeño del trabajo, estas características son las mismas que se requieren para cualquier otro equipo; pero por encima de estas características debe existir un alto grado de compromiso, un compromiso que va más allá de la cortesía y el trabajo en equipo, esto es, que cada uno de sus integrantes ayude verdaderamente a los demás a lograr sus metas, tanto personales como profesionales, rebasando las actividades de la compañía e incluso las del propio equipo.

Las organizaciones invierten en equipos de trabajo autodirigidos (EAD) porque la investigación muestra que los equipos superan a los individuos que actúan solos (Baiden et al., 2003; Hayes, 2002), especialmente cuando el trabajo requiere agilidad en varias habilidades y habilidades (Baiden et al., 2003; Katzenbach y Smith, 1993; Stewart y Barrick, 2000). Los líderes empresariales que implementan EAD están adoptando la versión más descentralizada de una fuerza laboral empoderada (Becker, 2012; Wellins et al., 1994). Los miembros de los EAD normalmente manejan las asignaciones de tra-

bajo, programan el trabajo, toman decisiones relacionadas con la producción y toman medidas para resolver problemas con una supervisión directa mínima (Becker, 2012; Fisher, 2000; Petty et al., 2008; Wellins et al., 1994). A medida que los EAD maduran, las actividades de manejo táctico migran de supervisor a EAD (Douglas y Gardner, 2004; LaFollette et al., 2008).

Con base en sus investigaciones, Katzenbach J. y Smith D., (2002) afirman que: “estos sólidos compromisos interpersonales dan lugar a varios aspectos que distinguen a los equipos auto dirigidos. Estimulados por los compromisos interpersonales, los propósitos se hacen aún más nobles, las metas de desempeño más apremiantes y la propuesta más firme. Por ejemplo, la idea de que, si uno de nosotros fracasa, fracasamos todos penetra por completo a los equipos auto dirigidos. Además, la preocupación mutua por el crecimiento personal de cada uno de los otros les permite desarrollar habilidades intercambiables y por consiguiente una mayor flexibilidad. Estos también comparten el liderazgo dentro del grupo más que otros equipos. Y, algo que no se debe pasar por alto es que ellos parecen tener un sentido del humor más desarrollado”.

Resulta comprensible para Katzenbach J. y Smith D. (2002) que formar un equipo que cuente con estas características no es tarea sencilla, puesto que implica crear un soporte que permita a los equipos desarrollar y mantener el compromiso personal, ya que “estos vínculos no se producen con ejercicios de formación de equipos o programas de entrenamiento.

No existen reglas, para Katzenbach J. y Smith D. (2002) las mejores prácticas o fórmulas secretas que aseguren resultados de alto desempeño. Esto lo podemos enfatizar porque no todas las organizaciones poseen las mismas características, ni tampoco las personas que las conforman tienen las habilidades, ideología o conocimientos semejantes; cada organización es única, por tanto, la metodología empleada para formar EAD en una organización puede no ser exitosa en otra. No obstante, se pueden seguir las condiciones que proponen los investigadores de este campo y adaptar modelos que han ayudado a distintas organizaciones a lograr equipos autodirigidos.

Un aspecto importante que se debe estudiar antes de formar equipos de trabajo en una organización es evaluar si el trabajo requiere o se beneficiará de un esfuerzo colectivo, para ello, Robbins (2000) sugiere tres pruebas que se pueden aplicar para saber si un equipo es lo que requiere la situación. El primer indicador es la complejidad del trabajo y la necesidad de obtener diferentes puntos de vista, si una tarea es simple y no requiere obtener diferentes puntos de vista es mejor dejarla al trabajo individual. El segundo indicador es cuestionarse si el trabajo crea un propósito común o una serie de objetivos para las personas del equipo, que sea mayor que la suma de los objetivos individuales. La prueba final para evaluar si se requiere formar equipos en una situación dada es preguntarse si los miembros del grupo son interdependientes; los equipos tienen sentido cuando existe interdependencia entre tareas, cuando el éxito de un todo depende del éxito de cada uno, y el éxito de cada uno depende del éxito de los demás. El éxito requiere de una gran coordinación entre jugadores interdependientes.

En general, los grupos pasan por cinco etapas de desarrollo. Desde el inicio hasta el vencimiento. Estas etapas incluyen la formación, Asalto, Integración Inicial, Integración Total y Levantamiento de la sesión (Schermerhorn, et al. 1994), estas etapas se describen brevemente a continuación:

1. **Etapa de formación:** en esta etapa, la principal preocupación es la entrada de individuos en el grupo. Surgen preguntas de preocupación como: “¿Qué puede hacer el grupo para ¿Yo? ¿τ? ¿Qué puedo ofrecer al grupo?” Schermerhorn, et. al. (1994)
2. **Etapa de asalto** - En esta etapa el centro de actividades es alrededor de las expectativas de ges-

ción desafiantes. La tensión y el conflicto pueden desarrollarse sobre el liderazgo, y la autoridad. Con suerte, al final de esta etapa, los miembros comienzan a entender los estilos interpersonales de cada uno. Schermerhorn, et. al. (1994)

3. **Etapa de integración inicial** - Esta etapa, también referida a como la etapa de normalización, es cuando el grupo comienza madurando como una unidad. Durante esta etapa hay una de equilibrio de fuerzas. A menudo, para mantener este equilibrio, se desalientan los puntos de vista opuestos. Schermerhorn, et. al. (1994)
4. **Etapa de integración total** - El grupo en esta etapa, también llamada escenario, se caracteriza por madura, organizada y con buen funcionamiento. El grupo ahora puede manejar tareas complejas y es desafiado por temas de “mejora continua y autorrenovación”. Los grupos durante esta etapa pueden adaptarse rápidamente y manejar puntos de vista opuestos desde sus miembros. Schermerhorn, et. al. (1994)
5. **Etapa de levantamiento:** en algún momento, un grupo bien integrado podría encontrar que es necesario disolverse. Esto es especialmente cierto cuando los grupos son temporales y han cumplido su propósito. Schermerhorn, et. al. (1994)

## Condiciones que propician un Equipo Autodirigido

La literatura presenta varias condiciones necesarias para poder introducir Equipos Autodirigidos en una organización de manera exitosa, pues también es sabido que existen aspectos negativos, y que no siempre producen las mejoras de rendimiento deseadas, o bien, se puede presentar resistencia de los individuos a compartir sus conocimientos debido a la falta de credibilidad que se tiene en el funcionamiento de los equipos. Por ello, Gordon (1997) plantea las condiciones que Osburn, Morán, Musselwhite y Zenger (1990) propusieron como las necesarias para la autogestión:

- **Compromiso de los mandos superiores.** Los mandos superiores deben proporcionar a los equipos tiempo y recursos suficientes para que se desarrollen y funcionen.
- **Confianza recíproca entre empleados y administradores.** De la existencia de esta confianza se desprenderá la voluntad para correr riesgos y compartir información. La selección de operaciones adecuadas. No todas las actividades encajan en los Equipos Autodirigidos. Éstos deben dar cabida a la autonomía para tomar decisiones, así como sacar provecho del desempeño del equipo.
- **La participación del sindicato.** Las relaciones obrero-patronales cambian con el esquema de los Equipos Autodirigidos, por lo general desaparece la relación de adversarios. Con frecuencia es preciso negociar otras formas de remuneración.

Por su parte, Zárraga, y Bonache (1998) y Krogh (1998) considera que deben existir:

- **Confianza mutua.** La creencia de que los demás miembros tienen la capacidad de absorción y retención necesarias para asimilar y aplicar el nuevo conocimiento que se les esté transmitiendo. Tal creencia deberá ser simultánea con la seguridad del receptor en la buena intención y valía del emisor del conocimiento. Zárraga, y Bonache (1998) y Krogh (1998)

- **Empatía activa.** Ponerse en el lugar del otro, entendiendo emocionalmente su situación particular, sus intereses, su nivel de habilidades, sus historias de éxito y fracaso y sus oportunidades y problemas futuros. La empatía hará que las personas se sientan libres, compartiendo sus sentimientos, experiencias y modelos mentales. Zárraga, y Bonache (1998) y Krogh (1998)
- **Juicio clemente.** Ofrecer juicios y opiniones sobre las actuaciones o ideas del resto de los miembros del grupo, pero de una forma clemente. Esto implica que se tomen en consideración aspectos como el contexto de la acción u opinión, las circunstancias personales del implicado, su estado psicológico, etc. Zárraga, y Bonache (1998) y Krogh (1998)
- **Coraje.** Los miembros del equipo deberán exponer sin miedo sus opiniones. De esta forma, continuamente, se estarán compartiendo los modelos mentales individuales con los demás y, a su vez, su autor hará un esfuerzo de análisis y reflexión sobre los mismos. Zárraga, y Bonache (1998) y Krogh (1998)
- **Acceso a la ayuda.** Los distintos miembros han de estar dispuestos a compartir sus conocimientos con los demás miembros. Esta falta de disposición es uno de los problemas fundamentales de las organizaciones a la hora de compartir conocimiento, la cual suele explicarse por el miedo a perder la posición de poder o privilegio asociado a la posesión en exclusiva de cierto conocimiento. Zárraga, y Bonache (1998) y Krogh (1998)

Si bien los autores Zárraga, y Bonache (1998) y Krogh (1998) han manifestado que una vez que se cuente con las condiciones arriba mencionadas es posible desarrollar EAD dentro de una organización, para los fines de este trabajo se requiere establecer los lineamientos generales que se pueden seguir para que las organizaciones sean capaces de fomentar estas condiciones internas.

## Construcción de un Equipo Autodirigido eficaz

La propuesta de McShane y Von Glinow (2015) para formar un equipo eficaz, este modelo se puede adoptar en principio para formar EAD en una organización, en el cual se deben considerar elementos del ambiente o clima organizacional, el diseño del equipo y los procesos que se requieren en él. Sin embargo, es necesario hacer un esfuerzo más para lograr la transformación a verdaderos Equipos Autodirigidos, en este punto nos podemos volver al enfoque de Katzenbach y Smith (2005), quienes proponen que en la formación de este tipo de equipos no importa tanto la química entre las personas como normalmente se cree, en cambio, centrar la atención en el desempeño y no en las interacciones personales, la comunicación o el compañerismo, contribuye a la conformación de un buen EAD.

Así, como punto de partida, se deben estudiar seis elementos básicos del equipo para evaluar la condición actual de un grupo: McShane y Von Glinow (2015)

- Número pequeño;
- Habilidades complementarias;
- Compromiso con un propósito común;
- Metas de desempeño;
- Compromiso con una propuesta común;
- Responsabilidad mutua.



## Ventajas y desventajas de los equipos autodirigidos

Muchas organizaciones que han adoptado este tipo de estructura basada en EAD se han transformado en busca de los beneficios que están documentados por los investigadores de este campo y que, básicamente se refieren a la reducción de costos e incremento de la productividad con miras a ingresar o mantenerse como organizaciones competitivas a nivel global.

De acuerdo con Bauer, (2002) los Equipos Autodirigidos han permitido que las organizaciones reporten beneficios como mejoras en la calidad de sus productos o servicios, costos de operación bajos, menor cantidad de administradores en los niveles intermedios, reducción de costos al tener una plantilla de personal reducida y solución de problemas con mayor rapidez.

En general, los esfuerzos se centran en satisfacer las necesidades de los clientes. Cuando la energía se enfoca en la satisfacción de un cliente y no en complacer a un líder, resulta un beneficio relevante para la organización, porque implica que las expectativas de los roles están orientadas a los clientes internos y externos de la organización.

Así, Bauer (2002) señala que los beneficios que han reportado las organizaciones que emplean EAD no sólo se refieren a mejoras en el aspecto organizacional, también han demostrado que los individuos experimentan mayor satisfacción en sus empleos, muestran menores índices de estrés al no estar sometidos a supervisión directa en su trabajo, se desarrolla su creatividad y un sentido de eficiencia personal. En consecuencia, las personas generan un mayor compromiso con la organización. Davis y Newstrom (2002) señalan que otras ventajas que presentan las organizaciones que emplean una estructura con base en EAD son:

- Mayor flexibilidad del personal;
- Operaciones más eficaces gracias a la reducción de número de clasificaciones de puestos;
- Menores tasas de ausentismo y rotación de personal;
- Niveles más altos de compromiso organizacional y satisfacción en el trabajo.

En opinión de Zárraga y J. Bonache (2005) se pueden añadir las ventajas que se derivan de la gestión del conocimiento, es decir, si los conocimientos de los integrantes del equipo son idiosincrásicos, relevantes para los compañeros y transferidos de unos individuos a otros, se producirá una sinergia que dará lugar a un nuevo conocimiento de nivel superior, un conocimiento del grupo. De producirse éste, la ventaja competitiva de la organización estará mejor protegida de la imitación que si su generación se debiera a un único individuo.

Por su parte Davis y Newstrom (2002), añaden que es probable que la aplicación de los EAD aumente. Como práctica formal, es improbable que pierdan el apoyo organizacional; es frecuente que incluyan la participación directa de toda la fuerza laboral; en muchos casos ejercen autoridad considerable, no son temporales al no estar dedicados a un solo proyecto. Sin embargo, las compañías han observado que pueden requerirse varios años para que los equipos logren su potencial máximo.

Los valores culturales que ponen énfasis en el individualismo los obstaculizan; las clasificaciones de puesto rígidas y protegidas por contratos colectivos también pueden ser impedimentos, y los gerentes suelen sentirse amenazados por la pérdida de control y de seguridad personal en su trabajo. Por lo

anterior, los autores también documentaron algunas desventajas en el empleo de los EAD como el tiempo prolongado para ponerlos en práctica, la alta inversión en capacitación, las ineficacias en la fase inicial por la rotación de puestos y la incapacidad de algunos empleados para adaptarse a una estructura de equipo.

Otras consideraciones en relación con las desventajas de la implantación de los EAD las plantean Garson y Stanwyck, (1997) quienes sugieren que los empleos que proveen alta responsabilidad, retos y autonomía pueden generar efectos negativos en algunos trabajadores. La teoría es que, el permitir a los empleados establecer las metas, los métodos para alcanzar las metas, y obtener retroalimentación acerca de su desempeño es más atractivo para las personas motivadas intrínsecamente, que para aquellos trabajadores motivados por factores externos. Es decir, que algunos empleados no necesariamente quieren ser creativos, emprendedores, o facultados, para muchos empleados con larga trayectoria de trabajo, esta idea es contraria a sus expectativas acerca de su papel en la organización.

Por su parte Bauer (2002) menciona otras desventajas en la implementación de los EAD:

- Los equipos en culturas individualistas se comportan de manera cooperativa entre sí, pero adoptan una actitud de competencia con otros equipos de la misma organización. Las culturas colectivistas en cambio adoptan una actitud de cooperación entre equipos.
- Muchas organizaciones adoptan estructuras jerárquicas porque la autocracia y la burocracia han mantenido a la organización en el pasado. Bauer (2002)
- Estructuras basadas en equipos han tiranizado a los empleados. Las organizaciones están obsesionadas con los equipos a un grado tal que están gobernadas por estereotipos opresivos de lo que debería ser un equipo y cómo debe desempeñarse. Los equipos ocultan coerción y conflicto dando una apariencia de consulta y cohesión. Bauer (2002)
- Los beneficios que traen los equipos han sido parte central de las reformas organizacionales, pero dichos beneficios no han sido medidos ni cuestionados. En su carrera por obtener los beneficios de operar con equipos, las organizaciones crean una revolución organizacional con poca consideración de posibles injusticias, costos y riesgos como lo implica una significativa reestructuración organizacional. Bauer (2002)
- Una razón más por la cual los equipos fallan se debe a los flujos de información limitados y escasa comunicación interna, aspectos que minan la capacidad de la organización para alcanzar sus metas. Bauer (2002)

Finalmente, se puede decir que el cambio, la incertidumbre y las altas exigencias al cambiar a un esquema de trabajo en equipo provocan estrés en los individuos. Sinclair afirma que “comúnmente la participación en los equipos es estresante, y sólo en ocasiones, para algunos, es satisfactoria.

## Conclusiones

La definición que se propone en este artículo es que un equipo autodirigido se concibe como una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de un objetivo común, compuesta por un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socioafectivo

en un clima de respeto, lealtad y confianza. Los equipos auto dirigidos aportan una múltiple visión generada por sus integrantes, multiplicando por ende su capacidad de innovar, factor que resulta fundamental.

Estamos conscientes de que este artículo dejará muchas preguntas abiertas. No podía ser de otra forma. Sólo hemos podido entregar algunos elementos muy puntuales de una metodología que es bastante más amplia de lo que este espacio nos permite exponer.

Nuestro objetivo, fue mostrar que, en un campo muchas veces plagado de vanas habladurías, se ha producido un vuelco fundamental que permite aprehender el secreto del desempeño de los equipos y que nos entrega herramientas poderosas para intervenir produciendo transformaciones sorprendentes. ¿Lo habremos logrado? Esperamos, al menos, haber avanzado en esa dirección”.

Finalmente, la continuidad del funcionamiento de los EAD depende esencialmente de la voluntad y compromiso de los altos directivos de la organización, por tanto, para el éxito y la sostenibilidad en el tiempo de los EAD, se recomienda mantener un compromiso serio, decidido e incondicional de la alta dirección para continuar la experiencia. La segunda recomendación es tener disposición a ceder autoridad y responsabilidad hacia abajo y cambiar roles y comportamiento que dificulten su implementación.

## Bibliografía

- Ahmand, O.; y Schroeder, G. (2003). "The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences", *Journal of Operations Management* 21(1):19-43, January 2003.
- Ahumada, Luis (2005). "Equipos de trabajo y trabajo en equipo: la organización como una red de relaciones y conversaciones (1ª. ed.)", Chile: Ediciones Universitarias de Valparaíso.
- Anon, B. (1997). "Will the team ethic fit within your organization's culture?", *Facilities*, Vol. 15, No. 11, pp. 285-286, November.
- Asimet Capacitación, (2001). "Equipos de Alto Rendimiento: ¿sueño o realidad?", Recuperado de [http://www.asimetcapacitacion.cl/alto\\_rendimiento.htm](http://www.asimetcapacitacion.cl/alto_rendimiento.htm)
- Baiden, B., Price, A., y Dainty, A. (2003). "Exploring the use of team types for performance improvement", *Postgraduate Researchers*, 99.
- Bauer J., (2002). "A Longitudinal Evaluation of The Impact of Organizational Structure on Role Ambiguity and Work Group Performance", University of Sarasota, Florida, pp. 60-61
- Becker B, Gerhart B. (1996). "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", *Academy of Management Journal*, 39: 779-801.
- Becker B.E., Huselid M.A. (1998). "High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of ResEADch and Managerial Implications", In Rowland, K.M. and Ferris, G.R. (eds) *ResEADch in Personnel and Human Resource Management*. Greenwich, CT: JAI Press: 53-101.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. and Spratt, M. (1997). "HR as source of shareholder value: ResEADch and recommendations", *Human Resource Management*, 36, 1, 39-48.
- Becker, W. (2012). "Self-Directed Work Teams", *Encyclopedia of Human Resource Management*, Vol 1, Key Topics and Issues. R. K. Prescott, ed., Pfeiffer, 2012 13 Pages. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2120152>
- Blanchard K et al. (2005). "Empowerment", 1ª Edición, Grupo Editorial Norma, México, 2005.
- Blanchard, K., Randolph, A. y Grazier, P. (2006). "Trabajo en Equipo", Barcelona: Deusto, (P.16).
- Castañón A. (2010). "Dirección de Equipos Auto-Regulados", Dirección de Equipos Auto-Regulados, ITAM [direccionestrategica.itam.mx/wp.../2010/.../Dirección-de-Equipos-Auto](http://direccionestrategica.itam.mx/wp.../2010/.../Dirección-de-Equipos-Auto).
- Cohen, S. G. y Ledford, G. E. (1994). "The effectiveness of self-managing teams: a quasi -experiment", *Human Relations*, 47(1), 13- 43.
- Combs, J.; Liu, Y.; Hall, A. y Ketchen, D. (2006). "How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effect on organizational performance", *Personnel Psychology*, 59, 501-528.
- Davis K y Newstrom J. (2002). "Comportamiento Humano en el Trabajo", 11ª Edición, McGraw Hill, México, p. 386
- De Jong, D.E., Ruyter, and Lemmink, (2005). "Service climate in self-managing teams: Mapping the linkage of team member perceptions and service performance outcomes in a business- to- business setting", *Journal of Management Studies*, Vol. 42, No. 8, pp. 1593-1620
- Delery JE, Doty DH. (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, 39 (4): 802-836.
- Douglas, y Gardner, W. L. (2004). "Transition to self-directed work teams: implications of transition time and self-monitoring for managers' use of influence tactics", *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 47-65. doi:10.1002/job.244
- Dyer, L. and Reeves, T. (1995). "Human resource strategies and firm performance", *International Journal of Human Resource Management*, 6, 656-670.
- Felts, C. (1995). "Taking the mystery out of self-directed work teams", *Industrial Management*, 37 (2), 21-26.
- Fisher, K. (2000). "Leading self-directed work teams – A Guide to Developing New Team Leadership Skills", New-York: Mc Graw-Hill.
- Fredendall L.D. and Emery C.R. (2003). "Producibility Increases Due to de Uses of Teams in Service Garages", *Journal of Managerial Issues* 15 (Summer 2003); 221-25.
- Garson B. y Stanwyck, B (1997). "Locus of control and incentive in self-managing teams", *Human Resource Development Quarterly*.
- Gordon, J. (1997). "Comportamiento Organizacional", 5ª Edición, Prentice Hall, México, 1997.

- Grupo Kaizen (2009). 'Equipos autodirigidos', Consultado el 28 de enero de 2009. Disponible en [http://www.grupokaizen.com/mck/Equipos\\_Autodirigidos](http://www.grupokaizen.com/mck/Equipos_Autodirigidos). PDF.
- Guest, D., Michie, J., Conway, N. y Scheehan, M. (2003). 'Human resource management and corporate performance in the UK', *British Journal of Management*, 41, 2, 291-314.
- Hayes, N. (2002). 'Managing teams: A strategy for success', Cengage Learning EMEA.
- Hicks Robert et al (1992). 'Grupos de trabajo autodirigidos', grupo editorial Ibero América, México DF.
- Hicks, Robert; (1992). 'Grupos de Trabajo Autodirigidos', México, D.F., Editorial Iberoamericana.
- Houghton, J.D., Neck, C.P., y Manz, C.C. (2003). 'Self-leadership and superleadership: The heart and art of creating shared leadership in teams', In C.L. Pearce, y J.A. Conge (Eds.). *Shared leadership: Reframing the how's and why's of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ichniowski C, Shaw K, Prennushi G. (1997). 'The effects of human resources management practices on productivity: A study of steel finishing lines', *American Economic Review*, 87(3): 291-313.
- Katzenbach J y Smith D (2005). 'The Discipline of Teams', *Harvard Business Review*, from the July-august 2005.
- Katzenbach J. y Smith D., (2002). 'La Sabiduría de los Equipos', 1ª Edición, CECSA, México, 2002, p. 59.
- Katzenbach, J. y Smith, D. (2004). 'Equipos que Triunfan', Deusto: Harvard Business Review.
- Kinlaw, D. (1991). 'Developing superior work teams: building quality and the competitive edge', Lexington, MA: Lexington Books.
- Krogh, G. Von (1998). 'Care in knowledge creation', *California Management Review*, 1998, núm. 40.
- LaFollette, W., Hornsby, J., Smith, B., y Novak, W. (2008). 'The Use of Work Teams in Organizations', *Mid-American Journal of Business*, Vol. 11, No. 1, pp. 55-61.
- Lawler, E. E. (1986). 'High-involvement management: participative strategies for improving organizational performance', San Francisco: Jossey-Bass.
- Lazear, E. (1998). 'Personnel Economics for Managers', *Jonh Wiley y Sons, Inc.*, (1998) citado en Zárraga Oberty y J. Bonache Pérez, (2005) "Equipos de trabajo para la gestión del conocimiento: la importancia de un clima adecuado", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Núm. 22, p. 29
- MacDuffie, J.P. (1995). 'Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production System in the World Auto Industry', *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.
- MacDuffie, J.P. and Youndt, M.A. (1995). 'Industrial and Labor Relations Review', 48: 197-221.
- Manz, C. C. (1986). 'Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations', *Academy of Management Review*, 11(3), 585-600
- Manz, C. C., y Neck, C. P. (2004). 'Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence (3rd ed.)', Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Manz, C. C., y Neck, C. P. (2004). 'Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence (3rd ed.)', Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Manz, C. C., y Sims, H. P. (2001). 'The new super leadership: Leading others to lead themselves', Berrett-Koehler Publishers.
- Mcnamara, K. (1996). 'The transition to teams: lessons from South African companies', *The Innes Labour Brief*, 8 (1), 34-53.
- McShane, S., y Von Glinow, M. (2015). 'M: Organizational Behavior'.
- Morales de Romero, Nancy (2000). '¿Qué son los equipos autodirigidos?', *Memorias EVEMO 8*. Venezuela, Mérida: Ediciones ROGYA.C.A. pp.189- 192
- Osburn, J; Moran L, Musselwhite E, y Zenger H, (1990). 'Self-directed Work Teams: The New American Challenge', *Homewood, III: Business One Irwin*, 1990, pp. 167-168
- Oseph M. Juran (2004). 'Architect of Quality', McGraw-Hill, Nueva York.
- Osterman, P. (1994). 'How common is workplace transformation and who adopts it?', *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 2, 173-188.
- Palamary R (2012). 'Formación de equipos auto dirigidos y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias', *estudios gerenciales*, Vol. 28, NO. 122, pp. 69-81; enero-marzo 2012.
- Pandya, M. y Shell, R. (2004). 'Leader Su- marees: Lecciones de los 25 ejecutivos más exigentes', New Jersey, NJ: Wharton School Publishing.
- Pearce, C. L., y Manz, C. C. (2005). 'The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work', *Organizational Dynamics*, 34(2), 130-140.

- Petty, G. C., Lim, D. H., Yoon, S. W., y Fontan, J. (2008). "The Effect of Self-Directed Work Teams on Work Ethic", *Performance Improvement Quarterly*, 21(2), 49-63. doi:10.1002/piq.20022
- Pfeffer, J. (1998). "Seven Practices of Successful Organizations", *California Management Review*, 40 (2): 96-124.
- Pfeffer, J. (1998). "The Human Equation: Building Profits by Putting People First", Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Robbins, S. (2000). "Comportamiento Organizacional", México: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. (2005). "Organizational behavior. 11TH ed.", New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robbins, S. (1996). "Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications", Englewood Cliffs, Nt., Prentice Hall, 1996, pp. 212-213.
- Romero García, Oswaldo (2000). "Liderazgo en Equipos auto dirigidos", Mérida: Ediciones ROGYA.
- Rowley, J. (1997). "Academic leaders: made or born?", *Industrial and commercial Training*, Vol. 29, No. 3, pp. 78-84.
- Sánchez P. (2006). "Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo. (1ª. ed.)", España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U
- Schermerhorn, J., J., Hunt, and R. Osborn. (1994). "Managing organizational behavior. 5th ed.", New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Shonk, J. H. (1992). "Team-based Organizations: Developing a successful team environment", Homewood, IL: Business One Irwin.
- Steven L. McShane y Mary Ann Von Glinow, (2005). "Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution", 3a Edición, Mc Graw-Hill, New York, p.p. 298-299.
- Stevens, J.M. (2001). "The Human Equation: building profits by putting people first", *Book Review. Journal of Organizational Behavior*, 22, 7, 809-811.
- Stewart, G. L., y Barrick, M. R. (2000). "Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type", *Academy of management Journal*, 43(2), 135-148.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., y Manz, C. C. (2011). "Self-leadership: A multilevel review", *Journal of Management*, 37(1), 185-222.
- Trist, G. W. Higgings, H. Murray y A. B. Pollock (1963). "Organizational Choice", London: Tavistock, 1963, citado en Steven L. McShane y Mary Ann Von Glinow, ob cit, pp. 297-298.
- Villegas D. (2011). "Desarrollo de competencias para equipos auto dirigidos", Trabajo de grado para optar por el título de magister en administración de empresas con énfasis en gestión estratégica, Universidad ICESI Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas Santiago de Cali, octubre 24 de 2011.
- Wellins, S., Maybe, C., y Iles, P. (1994). "Building a self-directed work team", *Managing learning*, 165-172
- Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.E. and Lepak, D.P. (1996). "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance", *Academy of Management Journal*, 39 (4): 836-866.
- Zárraga y J. Bonache, J. (2005). "The Impact of Team Atmosphere on Knowledge Outcomes in Self-managed Teams", *Organization Studies* 26(5): 661-681



**Manuel Alfonso Garzón Castrillon**

BA, MSc,PhD, Post PhD Director Grupo de Investigación FIDEE,  
[www.fidee.org](http://www.fidee.org). <http://orcid.org/0000-0001-9009-33>

Correo electrónico: [manuelalfonsogarzon@fidee.org](mailto:manuelalfonsogarzon@fidee.org)

# La gestión de la felicidad y su relación con la administración pública en las gobernaciones de Colombia

*Vargas Ramírez Iván Rodrigo*  
*Universidad EAN*

## Resumen

Las entidades territoriales tienen como fin máximo el aumento del bienestar de las comunidades que tienen en su jurisdicción. Un componente fundamental para alcanzar este objetivo está relacionado con el mejoramiento de las condiciones y el desarrollo de los trabajadores de la organización, los cuales basados en su gestión y en la cultura de la institución fomentarán este bienestar en los actores externos involucrados. El presente estudio se desarrolla desde un enfoque cualitativo, con base en un análisis documental y la validación de un grupo de expertos en un grupo focal que analiza desde la evolución de las organizaciones y los modelos de administración pública. Permite proponer un Modelo de Gestión de Felicidad en las Gobernaciones de Colombia (MGFG), compuesto por dos subsistemas; el endógeno, que establece las variables internas que requieren los colaboradores de la entidad para aumentar su felicidad, la cual a través de una cultura y política de felicidad propenderán al fortalecimiento del subsistema exógeno; que se enfoca en la identificación de variables que incrementarán la felicidad en los habitantes e instituciones de la región.

*Palabras clave: Gestión de felicidad, colaboradores, gobernación, administración pública, organización.*

## Abstract

The territorial entities have a maximum purpose. A fundamental component to achieve this objective is related to the improvement of the conditions and the development of the workers of the organization, those that are based on their management and the culture of the institution will promote this well-being in the associated actors. The present study has become a qualitative approach, based on a documentary analysis and the validation of a group of experts in a focus group that analyzes the evolution of organizations and models of public administration. Allowing to propose a Model of Management of Happiness in the Governors of Colombia (MGFG), composed of two subsystems; the endogenous one, that establishes the internal variables that the collaborators of the entity require to increase their happiness, which through a culture and a happiness policy prone to the strengthening of the exogenous subsystem; which focuses on the identification of variables that will increase happiness in the inhabitants and institutions of the region.

*Keywords: Management of happiness, collaborators, government, public administration, organization.*



## Introducción

La globalización de acuerdo con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico – OCDE (2010) es un proceso multidisciplinar que modifica tanto los factores como los sistemas que componen un país y su relacionamiento con el mundo. El dinamismo, la hiper-competencia, el fortalecimiento de la tecnología, la apertura de mercados, el flujo de capital y la innovación fomentan nuevos escenarios de formulación y construcción de la agenda política de un país que promueva su desarrollo económico y el aumento del bienestar social (Sen, 2017).

Colombia, como consecuencia está desarrollando grandes procesos de transformación para optimizar el uso de los recursos del sector privado y el público para alcanzar los objetivos propuestos en los diferentes Planes Nacionales de Desarrollo. Por ejemplo; la generación y transferencia de conocimiento que se realiza en nuevos métodos, herramientas, conceptos y modelos de organización del sector privado se implementan en el sector público, creando innovación y oportunidades de flexibilización en organizaciones que respondían exclusivamente a los principios de la burocracia (Pollit & Bouckaert, 2000; Prats, 2004; Christensen & Lagreid, 2010).

Para Seligman, Steen, Park & Peterson (2005), las empresas sin importar su objeto social requieren enfocarse en la gestión de la felicidad en el trabajo, que estudia desde la psicología organizacional positiva, el funcionamiento ideal en la salud y el bienestar de los trabajadores en entornos determinados. Los estudios en su gran mayoría se aplican al sector privado desde hace dos décadas, encontrando avances en la literatura filosófica, psicológica y sociológica (Carretero, 2017).

La relación entre la administración pública y la gestión de felicidad en las gobernaciones de Colombia tienen escasa literatura (Colpsic, 2009; Martínez, 2008; Sanón, López & Gómez, 2015). Por ende, el presente estudio formula un Modelo De Gestión de Felicidad en las Gobernaciones con base en Seligman (2011), el cual busca el mejoramiento de las variables endógenas de la institución que aumentaran la felicidad en sus colaboradores, y con base en esto, se desarrollan y relacionan una serie de variables de impacto social, orientadas al incremento de la felicidad en departamento asignado a cada gobernación (Beytía, 2015).

## Metodología

El estudio se desarrolla con un enfoque cualitativo basado en una revisión documental de 50 artículos indexados, identificados por las palabras claves de teoría de interesados y teoría del contrato psicológico, porque no se encuentra información científica al adicionarle la palabra entidad territorial o gobernación en Colombia. El diseño metodológico se relaciona en la tabla 1.

Ítem	Etapas	Descripción
1	Definición de fuentes de información	Se establecieron las bases indexadas de Wos y Proquest.
2	Establecimiento de palabras claves para la búsqueda	Se busca y se filtran documentos científicos con las palabras claves de: gestión de la felicidad (41 artículos), administración pública (22 artículos), y gestión de felicidad para administración pública (4 artículos)
3	Recolección de información	Se almacenan los artículos y documentos en Mendeley
4	Análisis de información	Se realiza la triangulación de información con base en los modelos seleccionados.
5	Propuesta de modelo	Se establece un modelo conceptual para gestionar la felicidad al interior de las gobernaciones de Colombia, desde la revisión de literatura y un grupo focal de expertos para una primera valoración.

**Tabla 1: Diseño metodológico.**  
**Fuente: Elaboración propia del autor (2018).**

## Marco Teórico

### Administración

Para Agüero (2007), la administración evoluciona conceptualmente como disciplina científica desde principios del siglo XIX, entregando una serie de paradigmas, teorías y modelos que buscan identificar, entender y explicar el comportamiento de las organizaciones. A su vez, Bublir (2000), señala que la administración se enfoca en estudiar los procesos de inicio, planeación, dirección, ejecución, y control de los recursos (tecnológicos, económicos, políticos, culturales y humanos entre otros) internos y externos que le permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

Taylor (1911), el padre de la administración, la presenta formalmente bajo un enfoque científico, caracterizada por la racionalidad del trabajo de los operarios y la orientación a la eficiencia en la organización, a través del estudio de tiempos y movimientos. Mientras Fayol (1916), establece que la eficiencia en la empresa se alcanza con base en una actividad gerencial que le permita al directivo planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar la organización.

Según Urwick (1922), la administración requiere del liderazgo organizacional para la consecución de los resultados; es decir, una administración por objetivos, que se evidencie por el cumplimiento de una serie de entregables, como por ejemplo la generación de informes de dirección y de diseño de presupuesto, que orientan al Líder para tomar la mejor decisión (Gulick, 1937).

Por otra parte, Drucker (1966), propone que cada organización está enfocada en la productividad, entendida como la capacidad de las personas y las empresas de cumplir con las metas establecidas mediante la gestión ideal de la eficiencia y la eficacia. Sin embargo, para Gibson (1997) y Toffler (1997) señalan que es la competitividad, la tendencia que le permite a una empresa elevar su capacidad de tener ventajas competitivas con base en la generación, adaptación, transferencia, apropiación y uso eficiente del conocimiento.

### Administración pública

De acuerdo con Espinosa (2005), la administración del sector público genera el suministro de servicios que aumentan el nivel de bienestar de una sociedad, en donde los hacedores de política pública buscan cumplir con las necesidades y expectativas de la comunidad. Weber (1922), define burocracia, al proceso racionalizado y jerarquizado que busca alcanzar la eficiencia en el Estado.

Para Thompson (2008), el carácter de público significa que la actividad y la finalidad de la organización es del orden estatal, lo que implica según Sánchez (2009), buscar el mejoramiento del bienestar social y la protección del estado. Estableciendo que estas instituciones tienen unos recursos, obligaciones, objetivos y estructuras particulares que las diferencian de las empresas. (Rodríguez, 1995; Claver, Llopis, Gascó, Molina & Conca, 1999)

Luhmann (1971), relaciona que la administración pública se conforma por un conjunto de estructuras, normas, procedimientos y burocracia que responde a las necesidades de una comunidad, las cuales pueden ser diferentes al conjunto de decisiones priorizadas de un sistema político. Sin embargo, Sinclair (1989), sostiene que las tendencias políticas de los directivos y sus representantes bajo este sistema afectan directamente el desarrollo de las organizaciones. Lo cual es ratificado por Bueno (1993), quien agrega a las cinco fuerzas de Porter (1979) el poder negociador del Estado y de sus dirigentes.

En términos generales Ortiz y Sánchez (2011), argumentan que en el siglo XXI la administración pública se materializa con base en el conocimiento, como insumo que permite el aprendizaje institucional. La evolución del estudio de la administración pública trasciende los principios de Taylor y Fayol sobre la productividad y la eficiencia a la Nueva Gestión Pública, establecida Dunleavy & Hood (1994), como la tendencia que busca modernizar y transformar la gestión rígida, ineficiente y desconectada con la realidad, por un sistema flexible, tecnológico, innovador, abierto y orientado al ciudadano que optimice los resultados de bienestar de la comunidad.

## Modelos de administración pública

Los problemas económicos y políticos del planeta, sobre todo después del 2006 han generado una serie de propuestas académicas para orientar a los gobiernos en el desarrollo de nuevas políticas, la redefinición de estructuras y procesos burocráticos que mejoren el propósito de este tipo de administración. Vidal (2016)

A continuación, se relacionan los modelos más importantes:

Modelo	Descripción	Ejemplos	Autores
Continuidad	La relación estado y mercado se manifiesta por prácticas de externalización de servicios mientras que la relación estado y ciudadano se transforma bajo el enfoque de cliente	Nueva Administración Pública Gobernanza estratégica	Politt (1995) Barzelay y Gallego (2006) Prats (2000) Christensen & Laegreid (2007) Drechsler (2009)
Transición	Fortalece los canales de comunicación con los ciudadanos para incentivar su participación a través de instrumentos como la tecnología.	Post Nueva Gestión Pública E-administración	Cobo (2012) Oszlak (2013)
Neo institucional	Pretender optimizar los procesos de la administración pública en términos de aumentar el bienestar social a través de lógicas del sector privado	Administración Social Prácticas y proyectos desde abajo	Tenório (2008) Franca (2008) Losada (1999)

**Tabla 2: Modelos de administración pública.**

**Fuente: Elaboración propia del autor con base en Vidal (2016).**

## Entidades territoriales

Según Bertalanfly (1992), la organización es un sistema que representa un todo organizado y complejo; compuesto por datos, energía y materia que se orientan a la consecución de un objetivo. Por otra parte, Miller & Rice (1967), la definen como un conjunto de sistemas políticos que crean una realidad social basada en la cultura, los intereses, el conflicto y el poder.

En el sector público las organizaciones estatales son conceptualizadas por la administración pública. Para Thompson (2008), el carácter público es entendido mediante las actividades que tienen por finalidad el orden estatal, es decir, la búsqueda del mejoramiento del bienestar social y la protección del estado (Sánchez, 2009).

En Colombia, la Constitución Política de 1991 define la administración pública en el artículo 209, como una función del Estado, que está al servicio de los intereses de la comunidad y se desarrolla bajo los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía y celeridad entre otros. La carta magna reglamenta al país, como un estado social de derecho organizado de forma de república unitaria, descentralizada y con autonomía de sus entidades territoriales; adjudicando a las gobernaciones y alcaldías, la responsabilidad por la promoción, planificación y desarrollo de los departamentos y municipios (Manrique, 2007).

Las organizaciones, en este caso las gobernaciones como entidades territoriales de la administración

pública colombiana, en cumplimiento de la Constitución Política de 1991, plantea en sus primeros artículos que el país está constituido como un Estado social de derecho organizado de forma de república unitaria, descentralizada y con autonomía de sus entidades territoriales. Entregando la autoridad y representatividad máxima al presidente de la república, el cual es electo por un mandato de 4 años, y puede ser reelegido en un periodo adicional. Mientras en el plano departamental, la administración pública es liderada por el Gobernador, quien tiene el derecho y deber de propender por el bienestar de la región y no se puede reelegir entre periodos de gobierno continuos.

Frege (1986) entiende la descentralización como el conjunto de procesos administrativos y políticos, encaminados a la optimización de la eficiencia del Estado, y la segmentación y delegación de responsabilidades en un territorio determinado. En concordancia Nisbet (1948), agrega que el empoderamiento de los territorios aumenta el nivel de autonomía de las libertades colectivas.

El Código de Régimen Departamental vigente se expide en 1986, entregando la función principal de una gobernación, definida como la entidad encargada de planificar, desarrollar y coordinar el desarrollo regional y de sus municipios.

Para Manrique (2006), el servidor público es la persona que trabaja en el aparato gubernamental, representando y respondiendo por actividades contractuales con una organización estatal, que tiene la prestación de un servicio a la comunidad como su finalidad. Estas personas son las encargadas de generar las actividades que mantienen y promueven el cumplimiento de los objetivos de una institución (Cedamano, 2016; Villegas, 2007).

De acuerdo con Cheng (2014), el desempeño administrativo de las instituciones se entiende como el rendimiento de la gestión del líder. Es una variable estratégica en el desarrollo de la organización; materializando los resultados de las decisiones y las acciones de todos los integrantes. Por otra parte, Murphy & Williams (1995), señalan que el monitoreo del desempeño de las instituciones contribuye a la cultura de la información y del conocimiento y genera las alertas necesarias en los momentos en que se encuentra en un estado menor al establecido por la organización.

El desempeño administrativo de las gobernaciones se evalúa con el índice del Departamento Nacional de Planeación (DNP), que está compuesto por cuatro criterios presentados en la tabla 3.

Componente	Definición	Variable
Gestión	Administración de los recursos (económicos, sociales, culturales y políticos) de un territorio	Capacidad administrativa
		Capacidad fiscal
Requisitos Legales	Basado en la ejecución presupuestal definida por la Ley	Comparación
		Sistema General de Participaciones asignado en Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES)
		Sistema General de Participación incorporado en el presupuesto.
Eficiencia	Provisión de los servicios básicos	Sistema General de Participación ejecutado en el gasto.
		Productos obtenidos frente a los insumos utilizados (eficiencia relativa) en educación, salud y agua potable.
Eficacia	Cumplimiento de las metas de los Planes de Desarrollo propuestos	Avance en el Plan de Desarrollo
		Cumplimiento de las metas de producto

**Tabla 3: Factores del Índice de Medición Institucional de Entidades Territoriales.**  
Fuente: El autor con base en el DNP (2017).

De acuerdo con la información presentada por el DNP (2016) el puntaje promedio en el Índice de Desempeño Institucional que tienen las gobernaciones es de 47,8 %, representando una oportunidad relevante para proponer alternativas que faciliten a los tomadores de decisión para mejorar el rendimiento en los territorios, como se analiza en la figura 1, aclarando que a la fecha no se han publicado el puntaje para la vigencia 2017 y 2018 respectivamente.

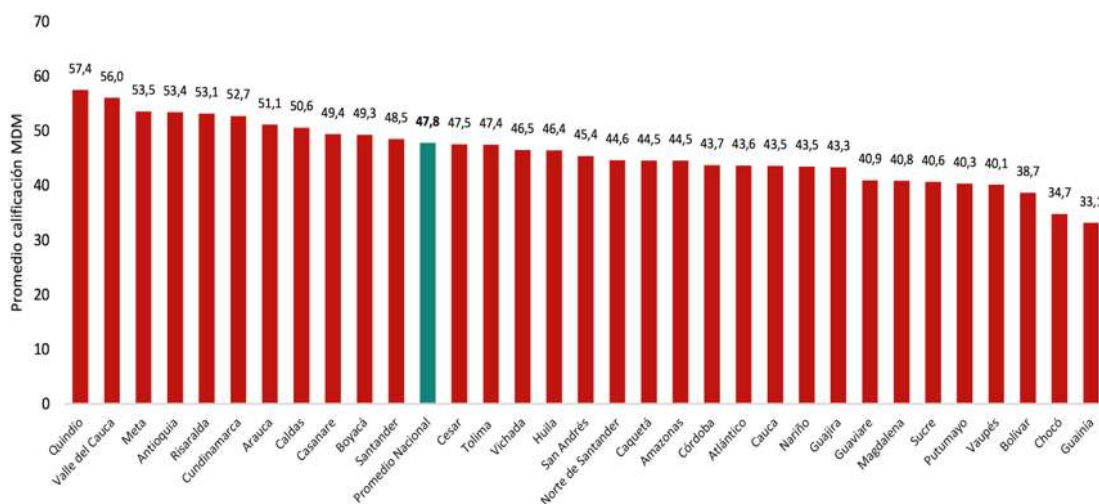


Figura 1: Promedio calificación departamental 2016.

Fuente: DNP (2016).

## Gestión de felicidad

En las teorías avanzadas de gestión y las modas de la administración aparece desde hace dos décadas la gestión de felicidad, como un elemento cultural indispensable para repensar el rol de las organizaciones en el contexto actual (Inkeles, 1993). Para Caicedo (2015), la gestión de la felicidad en los trabajadores de una organización promueve y fortalece la productividad en comparación con aquellas que no la implementan. Seligman (2003), prefiere el termino colaborador antes que trabajador, además establece que el desarrollo de las actividades de los colaboradores necesitan estar relacionadas con su conocimiento, sus emociones, sus capacidades y sus habilidades dentro de la organización.

Desde la psicología organizacional, Seligman, Steen, Park & Peterson (2005) señalan que la felicidad en el trabajo y el optimismo laboral orientan el desarrollo integral de las personas en los planos de la salud y del bienestar. Para Gable & Haidt (2005), la psicología positiva estudia científicamente la salud psicológica del correcto funcionamiento de los trabajadores en una organización. Tal y como argumenta Melé (2008), el ser humano no puede separar por completo su pensamiento y actuar personal con el laboral, permitiendo establecer a Tapia, Tarragona & González (2012), el potencial creativo como la máxima capacidad de las personas para establecer el equilibrio y significado de la vida en felicidad.

Para Diener (2000), la felicidad es una condición de vivir emociones positivas que sobresalgan de las negativas para satisfacer las expectativas de la vida. Este concepto está encadenado con el optimismo laboral; Marshall, Wortman, Kusulas, Herving & Vickers (1992) lo definen como la inclinación de las personas a esperar los objetivos propuestos y que son beneficiosos para ellos. En otras palabras, la gestión de felicidad para una persona trabajadora se encuentra en la responsabilidad social alcanzada por la realización personal, que se ve reflejada en el desempeño y el bienestar de una mejor calidad de

vida en la familia, las redes sociales y con la comunidad en general (Sanin, 2017).

La felicidad se encuentra en el equilibrio entre la salud física y mental, la suficiencia material, el trabajo, los valores, las emociones positivas, la espiritualidad y el cumplimiento de metas que le den al ser humano su propio sentido (Diener & Biswas, 2008). Según Carretero (2017), la felicidad ha evolucionado históricamente como se presenta en la Tabla 2, con base en imaginarios colectivos que han conducido a los investigadores en concebirla bajo la subjetividad social.

Época	Responsable	Aporte	Autor	Año
Griega	Hesiodo	En el poema Erga, entrega unos principios que se alejan a los códigos morales, orientando al sentido y los valores positivos de la comunidad	Jaeger	2001
	Aristotéles	La actividad consagrada al saber es la que hace una mayor justificación al ser humano, en tanto es aquella en la que la naturaleza humana alcanza una mayor realización, alcanzando un modo de vida	Warnier	1992
Modernidad	Élites burguesas	Existe una relación entre la religión y el progreso, generando la felicidad que busca el bienestar.	Nisbet	1996
Modernidad avanzada	Csikszentmihalyi (2014)	Un mayor bienestar material no genera sistemáticamente un bienestar subjetivo, o el denominado bienestar emocional	Seligman	2000
Actualidad	Foucault (2009)	El conjunto de emociones positivas y disfrute del trabajo que permiten al trabajador estar feliz en la empresa y que sus actividades permiten alcanzar los objetivos de la organización efectivamente.	Sanín	2015

**Tabla 4: Evolución del concepto de felicidad.**

**Fuente: Elaboración propia del autor con base en Carretero (2017).**

Rodríguez-Sánchez & Cifre (2012), categorizan los estudios de la felicidad en dos dimensiones; el primero es el bienestar subjetivo, que se determina por el placer, en donde los sentimientos y las experiencias positivas tienen mayor peso que los negativos (Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999); y el segundo, se conoce como felicidad objetiva, consistiendo en el cumplimiento gradual de estándares y metas que las personas se plantean en el transcurso de la vida. Adicional Blanco y Díaz (2012), relacionan una tercera categoría, denominada bienestar social, encargada de evaluar las actividades y el rol que las personas desempeñan en la sociedad.

Para Barreiros & Morales de Sousa (2015) la felicidad de los trabajadores es el resultado de los sentimientos y emociones definidas por Moccia (2016) con los aspectos laborales de la organización. Los cuales pueden ser agrupados por los tres tipos de enfoques establecidos en la tabla 5.

Enfoques	Descripción	Autor
Rasgo	Es estable y se explica a través de la genética	Lyubomirsky (2008)
Estado	Naturaleza cambiante y dependiente de eventos o situaciones particulares,	Littlewood (2008)
Fundamento	En los recuerdos, la trayectoria de vida y la búsqueda de metas valiosas para el ser humano	Avía & Vásquez (2011)

**Tabla 5: Enfoques de la felicidad en el trabajador.**

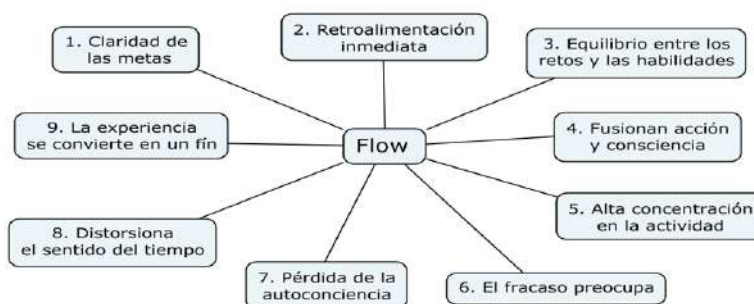
**Fuente: Elaboración propia del autor con base en Moyano, Flores & Soromma (2011).**

De acuerdo con Donaldson, Csikszentmihalyi & Nakamura (2011), el padre de la psicología positiva es Seligman (2003), quien identifica los tres pilares de la felicidad en las personas; el primero, es la vida placentera entendida como la relación directa entre el trabajo y la satisfacción de las necesidades del trabajador; el segundo, la vida involucrada, que es el nivel de compromiso de las persona con la sociedad, trabajo y la familia, y el tercero es la vida con significado, conceptualizada con las metas y objetivos que la persona en el desarrollo de su ciclo desea alcanzar. Así mismo, Peterson (2006) establece un cuarto pilar denominado las relaciones interpersonales positivas, el cual fue aprobado por Seligman (2011) y presentado a la comunidad como un modelo de gestión de felicidad PERMA en el trabajo, tal y como se relaciona en la tabla YY.

Ítem	Componentes	Descripción
1	Emociones (positive emotion)	Incrementar las emociones positivas en el pasado, presente y en el futuro
2	Compromiso (engagement)	Colocar las fortalezas personales para desarrollar un mayor número de experiencias óptimas
3	Relaciones (relationships)	Aumentar la sensación de apoyo y compañía mejora el bienestar
4	Sentido (meaning)	La razón de la vida y el desarrollo de los objetivos familiares, empresariales y en comunidad, antes que los personales.
5	Logros(accomplishments)	Establecer metas que lo motive a seguir

**Tabla 6: Modelo de gestión de la felicidad de los trabajadores.**  
**Fuente: Elaboración propia del autor con base en Seligman (2011).**

Por otra parte, Csikszentmihaly (1997), señala que la esencia en la gestión de la felicidad es el flujo (*flow*), entendido como las condiciones (Figura 2) en que un colaborador en una empresa se focaliza en el desarrollo de sus actividades como su mayor prioridad, sintiendo mayor grado de felicidad cuanto más trabajo desarrolla para alcanzarlo.



**Figura 2: Condiciones del Flujo (Flujo) de la gestión de felicidad en el trabajo.**  
**Fuente: Elaboración propia del autor (2018) con base en Csikszentmihaly (1997).**

En este orden de ideas, Csikszentmihaly (1997) plantea el modelo del canal, redefiniendo el concepto de flujo como el equilibrio entre los desafíos y las habilidades de un colaborador en una organización. Graficando como en la figura 2, en el eje (x) las habilidades y en el eje (y) los retos del trabajador, señalando que en el momento en las capacidades superan los retos la felicidad se concentra en sentimientos de aburrimiento, mientras que cuando los retos son mayores a las capacidades el sentimiento de incapacidad genera angustia y ansiedad. Por lo que los colaboradores y la organización debe propender que ellos se encuentren dentro del canal “*Flow*”.

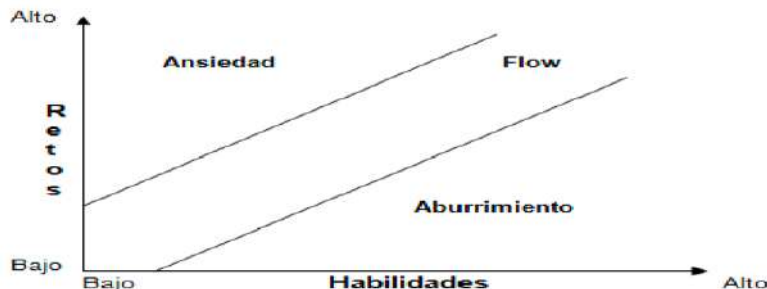


Figura 3: Modelo de canal.  
Fuente: Csikszentmihaly (2007).

Hektner, Schmidt & Csikszentmihaly (2007), optimizan el modelo del canal en la gestión de la felicidad en el trabajo, al involucrar la variable esfuerzo, que permite entender que entre más esfuerzo el colaborador realice en el equilibrio de habilidades y retos, verdaderamente alcanza el estado ideal, mientras con menos esfuerzo se sentirá apatía hacia el trabajo, en la figura 4 se relacionan los nuevos estados que afectan a la felicidad en el trabajo.



Figura 4: Modelo de canal ampliado.  
Fuente: Hektner, Schmidt & Csikszentmihaly (2007).

## Análisis

Los estudios de gestión de felicidad en las entidades territoriales de la administración pública colombiana aún se encuentran en sus inicios, produciendo resultados precarios que aún no logran impactar la realidad del país (Arboleda Posada, 2018).

Lyubomirsky (2007), desarrolla una fórmula ( $F = RF + C + E$ ) para establecer el nivel de felicidad de una persona. Las tres variables que lo componen son; a) Rango Fijo de nacimiento (50%); b) Circunstancias de la vida (10%), y c) Elecciones realizadas en la vida (40%).

La Organización de las Naciones Unidas (2012) declara en la resolución aprobada por la Asamblea General la promoción de la felicidad en las personas como un objetivo humano fundamental, señalando que los países deben desarrollar políticas públicas que busquen la felicidad y el bienestar de desarrollo. Así mismo, esta entidad multilateral sostiene que se debe aplicar un crecimiento económico sostenible en cada uno de los pueblos que la conforman.

En este orden de ideas, la ONU (2018) desarrolla un Índice Global de Felicidad que publica anualmente al evaluar en 155 países los factores de: producto interno bruto (PIB), apoyo social, esperanza de años de vida saludable, libertad para tomar decisiones vitales, generosidad y percepción de corrupción. En el informe del 2018, se encuentra que los países más felices en su orden son Finlandia, Noruega, Dinamarca, Islandia y Suiza, como se presenta en la figura 5.



En España, se desarrolla el Indicador de Felicidad por investigadores de la Universidad Politécnica de Valencia, quienes a través de información objetiva, estadísticas oficiales que representan la población de un país y no de encuestas que se desarrollan en muestras representativas. El resultado del indicador lo genera la media geométrica de las variables de desarrollo, libertad, solidaridad, justicia y paz (Sanz, Caselles, Micó, & Soler, 2018).

De acuerdo con Beytía (2015), el indicador de Felicidad Nacional Bruta definido en Bután, pretendía guiar al gobierno de ese país para maximizar la felicidad de sus habitantes, para ello desarrollo dos categorías; la de objetivos comunes con las variables de salud, educación, diversidad ambiental, nivel de vida y gobernanza, mientras que la segunda se orientaba a la participación de cada ciudadano, empezando con el bienestar sociológico, el uso del tiempo, la utilidad comunitaria y su participación en la cultura (Wonacott, 2008; Zurick, 2006).

Sin embargo, dentro de los diferentes indicadores analizados el concepto económico toma fuerza como variable importante para la medición de la felicidad tanto de las personas como la de los países. Seligman (2015) establece en sus investigaciones que el valor económico no está dentro de su modelo porque no afecta directamente la felicidad, dando una oportunidad importante para reflexionar acerca de un indicador que permita a las gobernaciones del país, tener una medición estándar para no solo conocer el desempeño administrativo si no también el impacto que la gestión implica en términos de la felicidad.

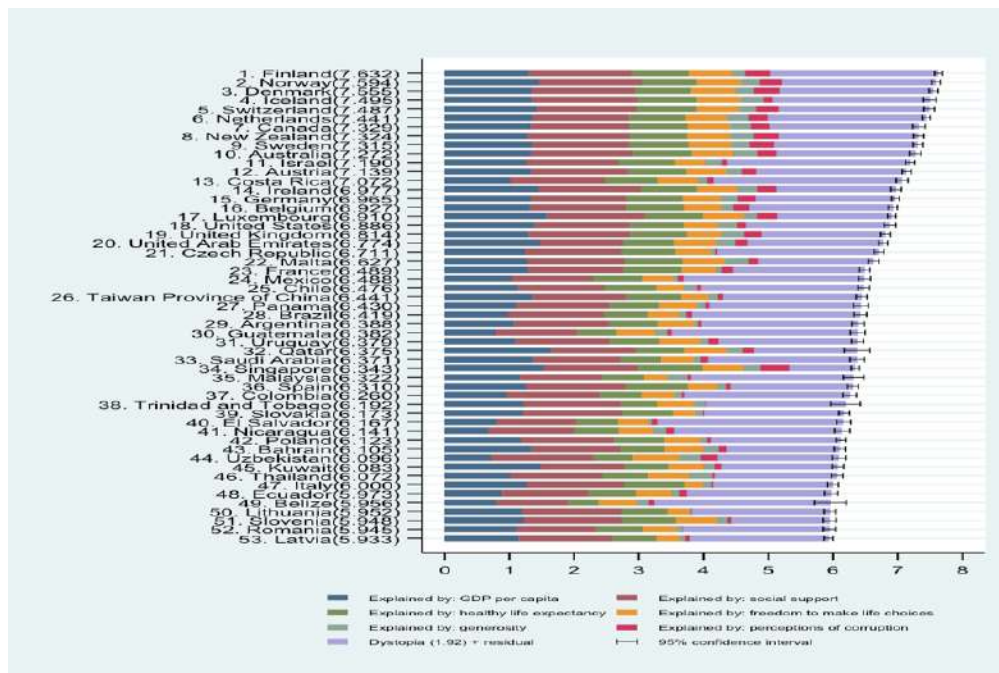


Figura 5: Clasificación de países más felices en 2018.

Fuente: ONU (2018).

Sannín (2017), señala que la felicidad como perspectiva multidimensional aporta al incremento de la productividad de las organizaciones. Del mismo modo, Arboleda-Posada (2018) en un estudio realizado en nueve empresas en Medellín comprobó que la gestión de felicidad incrementa no solo el bienestar social si no las utilidades de las empresas.

## Propuesta

El desempeño administrativo de las gobernaciones en Colombia actualmente se valora exclusivamente desde el rendimiento de los resultados formulados en los planes de desarrollo departamentales. El fin de la administración pública es maximizar el bienestar social de la comunidad, el cual está relacionado directamente con la búsqueda y desarrollo de la felicidad de los colaboradores en la institución. Sin embargo, el impacto de mejores resultados en esta entidad territorial propenderá a mejorar los niveles de felicidad de las personas que habitan la región, (). Y de conformidad con la Ley 1583 de 2012 que adopta la resolución 309 de la ONU para el territorio colombiano.

Así mismo, el factor económico como lo establece Seligman (2015) no hace parte de un modelo de gestión de la felicidad como si lo establece el Índice Global de Felicidad de la ONU (2018), o el Índice de Felicidad de Sanz, Caselles, Micó, & Soler (2018), o parte del modelo de Butá estudiado por Zurick (2006). En este orden de ideas, es claro que en ningún momento se debe confundir el bienestar material con felicidad (Easterlin, 1974).

Por lo que se presenta el Modelo de Gestión de la Felicidad en las Gobernaciones de Colombia, que se desarrolla desde dos subsistemas; el interior trae los resultados del padre de la psicología organizacional, quien establece que la felicidad en el trabajo se basa la sinergia entre las variables de emociones, compromiso, relaciones, sentido y logro. Significando que la gobernación requiere del diseño de una política al interior de su estructura para que todos y cada uno de los colaboradores de acuerdo con sus capacidades, habilidades, sentimientos y expectativas puede prestar las actividades y responsabilidades acordes con sus características físicas y emocionales.

El siguiente subsistema, que se relaciona directamente como lo establece Freeman (1984) en su teoría de interesados, que busca cumplir las expectativas, acuerdos, necesidades e intereses tanto de los actores internos como externos, se enfoca en la gestión que se debe realizar con los grupos de interés externos, involucrando a la comunidad en general. Por lo que con base en el modelo analizado que mayor impacto tiene con los habitantes (Butá), se distribuye por los resultados del grupo focal de expertos las variables que ayudaron a mejorar el indicador en la sociedad de este país con las variables endógenas de los servidores públicos de la gobernación. Creando 5 categorías que una política pública de felicidad debería tener desde su eje central, es decir, el compromiso de los trabajadores de la gobernación deben estar orientados a mejorar las condiciones de salud, educación y diversidad ambiental, mientras que las relaciones entre los colaboradores de la entidad territorial tienen que influenciar positivamente la cultura y la gobernanza de todo el territorio, por otra parte, el sentido de los trabajadores de la organización necesita estar enfocado en la utilidad que tienen ellos en la comunidad, el logro de los servidores públicos está orientado con mejorar el nivel de vida y el uso del tiempo en los procesos y actividades de los habitantes de la región, y por último, desde las emociones de los empleados de la gobernación, se debe impulsar el bienestar psicológico de todos y cada uno de los municipios que pertenecen a la jurisdicción (figura 6).



Figura 6: Modelo de Gestión de Felicidad en las Gobernaciones.

Fuente: Elaboración propia del autor (2018). Nota 1. El círculo azul es la frontera de la gobernación, el círculo amarillo es la frontera entre la gobernación y otros departamentos.

## Conclusiones

La administración pública está orientada al estudio y entendimiento de las instituciones del sector estatal y su relación con la satisfacción y cumplimiento del bienestar de la comunidad, en el caso colombiano, las gobernaciones son las entidades territoriales que tienen mayor responsabilidad e impacto para el desarrollo de los ciudadanos y del departamento (Dunleavy & Hood, 1994; Ortiz & Sánchez, 2011).

La gestión de la felicidad en los colaboradores es una moda administrativa que en las últimas dos décadas ha atraído la atención de los investigadores de las ciencias de la administración y gestión para impulsar modelos, conceptos, herramientas y técnicas que diagnostiquen y orienten a los tomadores de decisión para impulsar el desarrollo de la felicidad como una primicia para el bienestar de las personas, y como esto se relaciona con el mejoramiento de la productividad de las organizaciones.

Para Arboleda Palacios (2018), las investigaciones de la felicidad en los colaboradores y en la comunidad en las gobernaciones de Colombia aún se encuentra en unos niveles bajos de profundización, por lo que es necesario continuar con ejercicios académicos y científicos que permitan comprender y proponer nuevos escenarios que fortalezcan las condiciones para el aumento de los niveles de felicidad entre las personas.

Seligman (2011), señala que la gestión de felicidad no depende directamente del desarrollo económico de las personas y de la comunidad, si bien aporta para el cumplimiento de necesidades básicas que generan mayores niveles de bienestar, se encuentran otras variables a nivel del ser humano que requieren ser desarrolladas en profundidad para mejorar el ambiente interno en las organizaciones (Moccia, 2016).

El modelo propuesto MGFG presenta dos soluciones que permitan el fortalecimiento de una verdadera política y cultura organizacional en las gobernaciones, desde el enfoque de Seligman (2011) se establecen las variables principales para que los colaboradores mejoren sus condiciones y oportunidades hacia la felicidad, una vez satisfechas es posible desplegarlas en el territorio a través de las condiciones de Bután (Beytía, 2015).

## Bibliografía

- Arboleda Posada, G. P. (2018). 'Gestión de la felicidad corporativa realizada por nueve empresas de la ciudad de Medellín', (Master's thesis, Universidad EAFIT).
- Ardila, R. (2003). 'Calidad de vida: una definición integradora', *Revista Latinoamericana de psicología*. 35(2), 161-164.
- Avia, M.D. y Vázquez, C. (2011). 'Optimismo Inteligente (2da. Edición)', Madrid, España: Alianza Editorial.
- Barreiro, J. & Morales de Sousa, J. (2015). 'La Felicidad Laboral: El Impacto de los Valores Organizaciones y Ajustes Persona- Organización', *Revista Paidéia, Ribeirão Preto*. 25(61), 3-4. Doi: 10.1590/1982-43272561201509
- Ben-Shahar, T. (2008). 'Ganar Felicidad. (1º. Ed.)', Barcelona: RBA Libros.
- Bejar, H. (2015). 'La identidad ensamblada: la ordenación de la felicidad/Assembled identity: The organization of happiness', *Papeles Del CEIC*, 2015(2), 1-19. Retrieved from <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2083/docview/1728665088?accountid=34925>
- Blanco, S. V. (2015). 'Un modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo', (Doctoral dissertation, Universidade de Santiago de Compostela).
- Blanco, P. T. (2017). 'Volver a donde nunca se estuvo. pacto social, felicidad pública y educación en Chile (c.1810-c.2010)', *Araucaria*, 19(38), 323-344. doi:<http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2156/10.12795/araucaria.2017.i38>.
- Blanco, A. & Díaz, D. (2012). 'Definiendo Flow y Bienestar subjetivo', En A.M. Rodríguez-Sánchez & E. Cifre. *Flow y bienestar subjetivo en el trabajo*, p.15. España: Síntesis
- Caicedo, Y. (2015). 'Felicidad y productividad: un aporte a la gestión del talento humano en las organizaciones del siglo XXI [Monografía]', 6-8. <http://hdl.handle.net/10596/12265>
- Chen, H. (2006). 'Flow on the net-detecting web user's positive affects and their flow states', *Computers in Human Behavior*, Vol. 22, pp. 221- 233
- Csikszentmihalyi, M. (2007). 'Fluir', (12º. Ed.). Barcelona: Kairós
- Csikszentmihalyi, M. (2009). 'Instrumentos y modelos de investigación', En C. Vázquez & G. Hervás. *La ciencia del bienestar: Fundamentos de una psicología positiva*. (pp. 215). Madrid: Alianza Editorial
- Csikszentmihalyi, M. (1997). 'Creativity, flow and the psychology of discovery and invention', New York: Harper Perennial. Csikszentmihalyi,
- Csikszentmihalyi, M. (2014). 'Toward a psychology of optimal experience', In *Flow and the foundations of positive psychology*(pp. 209-226). Springer, Dordrecht.
- Colpsic (2009). 'II Congreso Nacional de Psicología y I Congreso Internacional de Psicología', Cartagena Colombia. 20 a 23 de agosto.
- Diener, E. (2000). 'Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index', *American Psychologist*, 55(1), 34-43. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.34
- Diener, E., Biswas-Diener, R., (2008). 'Happiness: Unlocking the mysteries of a psychological wealth', Blackwell, Oxford.
- Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E. & Smith, H.L. (1999). 'Subjective well-being: three decades of progress', *Psychological Bulletin*, Vol. 125, pp. 276-302
- Diener, E. (2000). 'Subjective well-being: The science of happiness, and a proposal for national index', *American Psychologist*, Vol. 55, pp. 34- 43.
- Easterlin, R. A. (1974). 'Does economic growth improve the human lot? Some empirical evidence', In *Nations and households in economic growth* (pp. 89-125).
- El Junco, J. G., Carramiñana, E. N., & Salguero, D. C. (2014). 'Relación entre la R.S.C. y la felicidad de los empleados: Aplicación al caso de empresas pertenecientes a las provincias de Sevilla y Cádiz', *Atlantic Review of Economics*, 2, 1-23. Retrieved from <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2083/docview/1640563632?accountid=34925>
- Foucault, M. (1967). 'Historia de la locura en la época clásica', México: FCE.
- García, Nieto y Carrera (2014). 'Analiza la responsabilidad social corporativa con la felicidad en el trabajo'.
- Hektner, J., Schmidt, J. & Csikszentmihalyi, M. (2007). 'Experience Sampling Method: Measuring the quality of everyday life', California: Sage Publications
- Herreros de las Cuevas, C. (2007). 'El directivo feliz. Management positivo', España: Ediciones Díaz de Santos. Herreros

- Inkeles, A. (1993). 'Industrialization, modernization, and quality of life', *International Journal of Comparative Sociology*, 34, 1-23
- Jaeger, W. (2001). 'Aristóteles. Bases para su desarrollo intelectual'.
- Littlewood, H. F. (2008). 'Evitación del trabajo, satisfacción en el trabajo y bienestar emocional: Potenciales consecuencias de prácticas gerenciales y la percepción de justicia organizacional', En Uribe, J.F. (Ed.). *Psicología de la Salud Ocupacional en México*. México: UNAM.
- Lyubomirsky, S (2008). 'The How of Happiness', New York: Penguin Group.
- Lyubomirsky, S. (2007). 'The how of happiness: A Practical Guide to Getting the Life you Want. (1ª. Ed.)', London: Sphere.
- Martínez, M. (2008, octubre). 'Engagement', Ponencia presentada en el V Simposio Internacional sobre Clima Organizacional, Agentes Facilitadores y Diferenciadores organizado por el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional - Cincel. Medellín, Colombia.
- Melé, D. (1996). 'La primacía de la persona en el diseño de las organizaciones', [Documento de Investigación no 316], IESE, Barcelona. (3-4)
- Melé, D. (2008). 'Corporate social responsibility theories', In *The Oxford handbook of corporate social responsibility*
- Moccia, S. (2016). 'Felicidad en el Trabajo', *Revista Papeles del Psicólogo*, 37(2), 143-15
- Moyano, D. E., Flores, M.E. y Soromaa, H. (2011). 'Fiabilidad y validez de constructo del test MUNSH para medir felicidad, en población de adultos mayores chilenos', *Universitas Psychologica*, 10 (2), 567-580
- Nisbet, R. (1996). 'Historia de la idea de progreso', Barcelona: Gedisa
- Pasin, A. E. C. (2017). 'DE CÓMO EL 'IMAGINARIO SOCIAL' DE LA FELICIDAD SE HA ADUEÑADO DE LA COTIDIANIDAD: UNA RECONSTRUCCIÓN HISTÓRICO-CONCEPTUAL', *Nómadas*, 50(1), 1-31. doi:<http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2156/10.5209/NOMA.54679>
- Posada, G. P. A., & Posada, A. S. (2017). 'Gestión de la felicidad corporativa realizada por nueve empresas de la ciudad de medellín', *Revista Interamericana De Psicología Ocupacional*, 36(2), 21-35. doi:<http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2156/10.21772/ripo.v36n2a02>
- Posada, A. S., Velásquez, A. M. L., & Granada, B. M. G. (2015). 'Los efectos del tipo de contrato laboral sobre la felicidad en el trabajo, el optimismo y el pesimismo laborales 1', *Revista Interamericana De Psicología Ocupacional*, 34(1), 9-21. doi:<http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2156/10.21772/ripo.v34n1a01>
- PRIETO-CARRON, M.; LUND-THOMSEN, P.; CHAN, A.; MURO, A. Y BHUSAHN, C. (2006). 'Critical perspectives on CRS and development: what we know, what we don't know and what we need to know', *internacional Affairs*, vol. 82, Issue 5.
- Rodríguez-Sánchez, A.M. & Cifre, E. (2012). 'Flow y bienestar subjetivo en el trabajo', España: Síntesis
- Sanín, A. (2015). 'Felicidad en el Trabajo. Ponencia presentada en el Seminario Organizaciones Saludables: Visión para el desarrollo humano y la competitividad en el siglo XXI', Editorial Universidad Pontificia Bolivariana: Medellín
- Sanín, S. (2017). 'Felicidad y optimismo en el trabajo', *Hallazgos de investigaciones científicas [Tesis Doctoral]*, 12-20. <http://www.want.uji.es/tesis-alejandro-sanin/>
- Sanz, M. T., Caselles, A., Micó, J. C., & Soler, D. (2018). 'A stochastic dynamical social model involving a human happiness index', *Journal of Computational and Applied Mathematics*, 340, 231-246.
- Seligman, M.E.P. (2003). 'La auténtica felicidad. (1ª. Ed.)', Barcelona: Ediciones B.
- Seligman, M. (2005). 'La auténtica felicidad', Barcelona: Zeta.
- Seligman M., Steen, T., Park, N. y Peterson, C. (2005). 'Positive Psychology Progress. Empirical Validation of Interventions', *American Psychologist*, 60(5), 410- 421. DOI: 10.1037/0003-066X.60.5.410
- Seligman, M. (2003). 'La Auténtica Felicidad', Barcelona, España, Ediciones B.
- Seligman, M. (2015). 'Psicología Positiva, La ciencia de la felicidad', Conferencia. Teatro Pedro de Heredia, Universidad del Sinú, Cartagena-Colombia.
- Taylor, F. (1911). 'The principles of scientific management', New York: Harper Bros, 1911, 5-29.
- Urwick, L. F. (1922). 'The manager's span of control', *Harvard Business Review*, 34(3).
- Warnier, J. P. (2001). 'La mundialización de la cultura', Editorial Abya Yala.
- Warr, P. & Clapperton, G. (2009). 'The Joy of Work? Jobs, Happiness, and You', London: Routledge
- Weber, M. (1922). 'La dominación no legítima (tipología de las ciudades)', *Economía y sociedad*, 938-1046.
- Wonacott, P. (2008). 'Smile Census: Bhutan Counts Its Blessings. New Happiness Index to Measure Well-Being amid Election Push', *Wall Street Journal*, marzo 28, p. 1.



**Iván Rodrigo Vargas Ramírez**

Ingeniero Industrial de la Universidad Javeriana, Ingeniero de Sistemas de la Universidad Distrital, Master en Ingeniería Industrial del Politécnico de Turín, Magister en Alto Gobierno y Políticas Públicas de la Universidad Externado y Candidato a Doctor en Gestión de la Universidad EAN.

Correo electrónico: [m.sc.ivanvargas@gmail.com](mailto:m.sc.ivanvargas@gmail.com)



# Conocimiento previo en seguridad privada y la intención emprendedora en los estudiantes de administración de la seguridad y salud ocupacional

*González R. Julio César*  
*Universidad Militar Nueva Granada*

## Resumen

El presente artículo determinó el nivel de incidencia del conocimiento previo en la intención emprendedora de los estudiantes de administración de la seguridad y salud ocupacional. Para esto, se diseñó un modelo de medición de la intención emprendedora a partir del conocimiento previo en seguridad y los tipos de empresas en vigilancia y seguridad privada determinadas por la reglamentación legal. Lo anterior, permitió determinar que el conocimiento previo de los estudiantes en el área de la seguridad privada que carecían de experiencia laboral demostró una mayor subjetividad en el conocimiento, mientras que los que tienen conocimiento previo obtenido además de la academia en la experiencia presentan mayor conocimiento objetivo y por ende menor intención emprendedora.

*Palabras clave: Emprendimiento, conocimiento previo, intención emprendedora, seguridad privada en Colombia.*

## Abstract

This article determines the impact of the prior knowledge level in to the entrepreneurial intent of the undergraduate students of Security and Safety Management program. To achieve this objective, was designed a model to assess the entrepreneurial intention based on the prior knowledge in private security and the different kinds of security companies, authorized by the law. As result of this research, it determined that the prior knowledge obtained by the students interested only in private security, impact directly in the entrepreneurial intention, thus those who didn't have experience was higher than the students that has several experiences in private security and less entrepreneurialship intent.

*Keywords: Entrepreneurialship, prior knowledge, entrepreneurial intention, private security in Colombia.*



## Introducción

El crecimiento y desarrollo sostenido que el sector de la vigilancia y seguridad privada ha presentado en Colombia, cuyo posible argumento podría ser debido a la simbiosis de la inseguridad o perspectiva negativa de la seguridad (Zedner, 2003), una legislación con oportunidades para el desarrollo empresarial y los usuarios demandantes de la seguridad como un activo o perspectiva positiva (Zedner, 2003). Sin embargo, a pesar de este crecimiento sostenido, el emprendimiento en seguridad no solo carece a la fecha de estudios necesarios por parte del sector, sino que además pareciera estar en un estancamiento el subsector de la vigilancia privada por ser entendido como el más grande del mercado del sector de la seguridad privada. Todo este panorama lleva a hacer planteamientos sobre las necesidades reales de la seguridad como valor positivo, el cuál debe estar inmerso en una dinámica evolutiva, potencializada principalmente por el emprendimiento e innovación en seguridad.

El emprendimiento conceptualmente se deriva del francés *entrepreneur*, que implica iniciar algo a partir de la toma de decisiones (Rodríguez Ramírez, 2009). Sin embargo, esta decisión usualmente es estudiada como un fenómeno implícito del ser humano y según Degroof & Roberts (2004) durante las últimas décadas debido a la importancia de sus impactos económicos y sociales debe ser motivado desde la transferencia del conocimiento por parte de las universidades. Desde un enfoque similar Ács, Szerb, & Lloyd (2017), plantearon que al emprendimiento le implica entonces la importancia de la creación de empleo y el crecimiento a través de la innovación; por cuanto es así que el emprendimiento ocupa una agenda importante en el desarrollo de una nación. En Colombia, la Universidad Militar Nueva Granada, es la única institución de educación superior que ha desarrollado un programa de formación de pregrado orientado a la formación de los líderes que se encargarán de gestionar procesos de seguridad en las organizaciones. Es así como el conocimiento previo de los egresados en el campo de la seguridad privada se ha enfocado a generar las competencias de la empleabilidad y no del emprendimiento. Por lo anteriormente expuesto, la pregunta que busca responder la presente investigación es ¿Cómo impacta el conocimiento previo en seguridad privada de los estudiantes de administración de la seguridad y salud ocupacional, la intención emprendedora de los egresados?

El objetivo del presente artículo es determinar el nivel de incidencia del conocimiento previo en la intención emprendedora de los estudiantes de últimos semestres<sup>1</sup> de administración de la seguridad y salud ocupacional, en el área de la seguridad privada. Para cumplir con este objetivo, inicialmente se caracterizó el sector de la vigilancia y seguridad privada en Colombia; posteriormente, se identificaron las posibles áreas de emprendimiento en seguridad privada; y finalmente, se evaluó el nivel de intención de emprendimiento en seguridad privada con los conocimientos previos adquiridos en la carrera de administración de la seguridad y salud ocupacional.

## Revisión de la literatura

Para el presente artículo la variable independiente (VI), está definida como el conocimiento previo y la variable dependiente (VD) la intención emprendedora en seguridad privada. Por cuanto la intención emprendedora y el contexto de seguridad privada serán manejados de manera aislada dada la escasa literatura e investigaciones previas de emprendimiento en este sector de la seguridad privada, derivan que la variable dependiente sea analizada diferencialmente en sus componentes.

Detectar oportunidades de negocios en el mercado a partir de la percepción individual es claramen-

<sup>1</sup>El pregrado en Administración de la Seguridad y Salud Ocupacional tiene 8 semestres, por lo tanto, en el octavo semestre los estudiantes han visto el 80% de las asignaturas relacionadas con seguridad privada.

te la actitud emprendedora de quien lo evidencia (Kirzner, 1973). Para Schumpeter (1883-1950), el término emprendimiento está relacionado con los individuos emprendedores y empresarios que con sus actividades generan inestabilidad en los mercados (Rodríguez Ramírez, 2009). Es así que la individualidad del emprendedor toma la esencia de la relevancia que de acuerdo con Mora Pabón (2011) los tres elementos que intervienen en este como son: actitud, creencias y percepciones. Es así que la teoría de las carreras emprendedoras cobra importancia a la hora de determinar la influencia de las instituciones de educación superior, en la actitud emprendedora de los estudiantes. Es por esto que a partir de lo planteado por Dyer (1994) en las cuatro sub-teorías derivadas de la teoría de carreras emprendedoras son: i. teoría de la elección de la carrera, ii. Teoría de la socialización de la carrera, iii. Teoría de la orientación de la carrera, iv. Teoría de la progresión profesional. Al respecto de esta teoría, se plantea el modelo a partir de estas subteorías y la implicación que deben tener estas en cada carrera que pretenda impactar en la actitud emprendedora de los estudiantes.

Para Morrison (1998) la actitud que lleva a emprender que hacen parte de la personalidad, promoviendo al individuo que esté atento a las oportunidades, planteando que el emprendedor “se hace”, es así como bajo una perspectiva psicológica social, son determinantes para que bajo un esquema formativo del emprendedor (Gamez & Abreu, 2007). Bajo esta perspectiva y según diversos estudios realizados sobre la intención emprendedora, se argumenta adecuadamente que el conocimiento en la educación y entrenamiento emprendedor, están asociados con altos niveles de capital humano y una alta relación con el espíritu empresarial, conocimiento y habilidades relacionadas con el emprendimiento y percepciones positivas de este (Martin, McNally, & Kay, 2012).

## Intención emprendedora

La intención es la capacidad del individuo para ejecutar ideas (Rodríguez & Prieto Pinto, 2009). Es por esto que para Phie & Akmaliah (2009) la medición del emprendimiento puede hacerse principalmente en dos formas: la primera de ellas es el emprendimiento actual y la segunda es la intención del emprendimiento. Este último concepto ha sido objeto de recientes investigaciones y en cuanto a su principal concepto está dado por Bird (1998) y posteriormente por Thompson (2009) como la mentalidad y convicción consciente de un individuo para establecer una idea de negocio y ejecutarla en un futuro.

Dentro de los modelos propuestos, como primera medida se tiene el modelo de evento del emprendimiento de Shapero (1982): SEE<sup>2</sup>; en donde distingue tres elementos fundamentales en la intención emprendedora: la percepción del deseo, la propensión al acto y la percepción de la factibilidad. Por su parte Ajzen planteó un modelo para analizar la intención emprendedora denominado la Teoría de la Acción Planificada o TPB<sup>3</sup>: en donde la intención individual desarrolla un comportamiento, es por esto que las intenciones capturan factores motivacionales que influyen un comportamiento, por esto la intención encuentra en el comportamiento su desempeño, solo si el comportamiento está sujeto a un control volitivo (Ajzen, 1991). En este modelo, se tiene que la intención se deriva de la interacción entre la actitud hacia el comportamiento, la norma subjetiva y el control comportamental percibido, así este último y la intención determinan el comportamiento.

Desde otro enfoque similar, y retomando el modelo Bird (1998) de intencionalidad emprendedora el cual se fundamenta en la teoría de psicología cognitiva, intentado explicar o predecir el comportamiento humano; y define la intención como el estado mental que concentra la atención, experiencia y

<sup>2</sup>Shapero Entrepreneurial Event

<sup>3</sup>Denominada originalmente como *Theory of Planned Behavior*

comportamiento de una persona para alcanzar un método comportamental, y plantea que la intención emprendedora es la unión de factores personales y del contexto; dentro de los factores personales se encuentran la historia de la persona, sus habilidades y la personalidad, mientras que dentro de los factores del contexto se tienen los factores sociales, políticos y económicos. En este mismo sentido y basado en el modelo anterior, Boyd & Vosikis (1994), plantean desde el modelo de la “autoeficacia” como una variable que le aporta al modelo de Bird y concluyen que, quienes tienen fuertes creencias en sus capacidades será más persistente en la dedicación de asumir un desafío de emprendimiento. Para Davidson (1995), la intención emprendedora viene derivada de la convicción, que a su vez viene de las actitudes generales y actitudes de dominio. Las actitudes generales son: cambio, competencia, dinero, logro y autonomía y las actitudes de dominio son: pagos, contribuciones sociales y conocimiento; siendo estas actitudes generales y de dominio la resultante de unos antecedentes personales como: género, experiencia vicaria, educación, experiencia en el cambio radical y edad.

En este mismo sentido de acuerdo con Krueger, Norris, & Carsrud (2000) las actitudes son fundamentales para la intención de emprendimiento, más que otro tipo de variables como las demográficas. Finalmente, para Liñan, Rodríguez-Cohard, & Rueda-Cantucho (2011) para que haya una mayor cantidad de emprendedores la educación debe ser más ambiciosa en este aspecto, incluyendo entre otros: el incremento de la toma de conciencia, crecimiento de la empresa y desarrollo, creatividad y reconocimiento de oportunidades o conocimiento del ambiente de negocios. Así, en la tabla 1, se muestran en síntesis los principales modelos de intención emprendedora propuestos, que aportan al entendimiento de los elementos o variables que inciden en el mismo.

MODELOS DE INTENCIÓN EMPRENDEDORA	AUTOR
SEE: la percepción del deseo, la propensión al acto y la percepción de la factibilidad	(Shapero, 1982)
Ajzen: Teoría de la Acción Planificada o TPB, en donde la intención individual desarrolla un comportamiento.	(Ajzen, 1991)
Fundamentado a partir de teoría de psicología cognitiva, intentado explicar o predecir el comportamiento humano. Factores personales: la historia de la persona, sus habilidades y la personalidad. Factores del contexto se tienen los factores sociales, políticos y económicos	(Bird, 1998)
Modelo de la “autoeficacia” como una variable que le aporta al modelo de Bird: a partir de quienes tienen fuertes creencias en sus capacidades será más persistente en la dedicación de asumir un desafío de emprendimiento	(Boyd & Vosikis, 1994)
Intención emprendedora viene derivada de la convicción, que a su vez viene de las actitudes generales y actitudes de dominio. Actitudes generales son: cambio, competencia, dinero, logro y autonomía. Actitudes de dominio son: pagos, contribuciones sociales y conocimiento. Siendo las actitudes generales y de dominio la resultante de unos antecedentes personales como: género, experiencia vicaria, educación, experiencia en el cambio radical y edad.	(Davidson, 1995)
Las actitudes son fundamentales para la intención de emprendimiento, más que otro tipo de variables como las demográficas	(Krueger, Norris, & Carsrud, 2000)
La educación debe ser más ambiciosa en emprendimiento, incluyendo el incremento de la toma de conciencia, crecimiento de la empresa y desarrollo, creatividad y reconocimiento de oportunidades o conocimiento del ambiente de negocios	(Liñan, Rodríguez-Cohard, & Rueda-Cantucho, 2011)

**Tabla 1: Modelos de intención emprendedora.**  
**Fuente: Diseño propio basado en los autores citados.**

A partir de lo analizado dentro de los fundamentos de actitud e intención emprendedora, es de suma importancia encontrar un elemento común en el emprendimiento el cual es la identificación de oportu-

nidades. Esta implica una mayor atención y búsqueda activa con el objeto de interés del emprendedor (Hisrich, Langan-Fox, & Grant, 2007). Así, esta búsqueda activa de oportunidades de emprendimiento debe estar fundamentada en la cognición del emprendimiento a partir del aprendizaje o del entrenamiento (Hisrich, Langan-Fox, & Grant, 2007). En total alineación, McMullen & Shepeherd (2006) plantean que, para ser un emprendedor, hay que perseguir una idea con la claridad de haber identificado una oportunidad, así la identificación de la oportunidad para Perrini, Vurro, & Costanzo (2010) viene determinada de la dimensión individual y de la dimensión del contexto regional, permitiendo llegar a evaluar y formalizar dicha oportunidad. Es en este escenario donde el concepto de identificación de oportunidades converge con un concepto fundamental que permite alcanzar esta identificación y es el **conocimiento previo**. Al respecto de este concepto, se refiere a la información personal que un individuo tiene sobre un asunto de particular interés, el cual puede ser el resultado de la experiencia laboral y la educación (Gimeno, Folta, & Cooper, 1997). Dando mayor amplitud al concepto de conocimiento previo, Shepherd & De Tienne (2005) mostraron que el nivel asociado al mismo está directamente relacionado con la identificación de oportunidades, así como la innovación en estas oportunidades. Al respecto Bojica, Fuentes Fuentes, & Ruiz Arroyo (2010), lo definen como una condición fundamental para la identificación y explotación de oportunidades de emprendimiento. En la investigación realizada por Shane (2000) se demuestra como los individuos que han desarrollado un conocimiento en particular a través de la educación y experiencia de trabajo tienen mayores probabilidades de identificar oportunidades como respuesta a un cambio tecnológico dado. Bajo un enfoque similar Corbett (2007) plantea que la identificación de oportunidades es el dominio central de la investigación en el emprendimiento, y en este campo las más recientes investigaciones en la identificación de oportunidades han sido en los siguientes campos: oportunidad y capital humano, oportunidad y conocimiento y oportunidad y aprendizaje. Todas las anteriores, tienen una condición intensa de conocimiento.

Por su parte, para Ardichvili, Cardozo, & Ray (2003) los factores que tienen mayor influencia en la identificación de oportunidades están: i. alertas de emprendimiento, ii. Asimetría de la información y conocimiento previo, iii. Redes sociales, iv. Rasgos personales, incluyendo optimismo autoeficacia y creatividad, v. tipo de oportunidad en sí mismo. Al respecto de esto Sigirist (1999) propuso que, en el conocimiento previo, existen dos tipos de dominios; el primero es el conocimiento en el área en particular de interés del emprendedor, mientras que el segundo dominio, está asociado con el conocimiento acumulado a lo largo de la vida, que no necesariamente está asociado con el conocimiento del área de interés en particular. Desde una misma óptica diversos autores han propuesto que la importancia de la intención emprendedora está fundamentada en el conocimiento y la importancia del rol de las universidades en este aspecto (Guerrero-Cano, Kirby, & Urbano, 2006) (Frese, 2009) (Olawle, 2014), entre muchos otros.

En cuanto a la medición del conocimiento previo, se han probado cuatro dimensiones para lograrlo: i. conocimiento previo de mercados, ii. conocimiento previo de problemas de los consumidores, iii. conocimiento previo de la forma de satisfacer mercados y iv. conocimiento previo en tecnologías (Zali, 2016); logrando concluir que los factores clave como conocimiento previo, alerta del emprendimiento, aprendizaje de emprendimiento y la interacción entre estos, tiene un efecto positivo en la identificación de oportunidades no solo desde la teoría sino en la práctica. Finalmente, estas dimensiones de evaluación del emprendimiento contrastan adecuadamente con lo realizado previamente por Molin & Goitom (2013) en donde identificaron tres dimensiones como son: la dimensión del emprendedor, la dimensión de la compañía y la dimensión del ambiente externo de la compañía. En cuanto a los contenidos de estas: la dimensión del emprendedor fue evaluada desde las variables del conocimiento de necesidades no satisfechas y desde el conocimiento creativo; en cuanto a la dimensión del conocimiento de la compañía, fue evaluada con las variables conocimiento en gestión y gestión

funcional; y finalmente, desde el conocimiento del ambiente externo, fueron evaluadas las variables de: conocimiento general externo y conocimiento en marketing. En la tabla 2, se incluyen los modelos de medición del conocimiento previo.

VARIABLES PROPUESTAS EN EL CONOCIMIENTO PREVIO	AUTOR
Dominio 1: Conocimiento del área particular de interés	(Sigirist, 1999) p
Dominio 2: Conocimiento basado en las vivencias y experiencias	
i. conocimiento previo de mercados ii. conocimiento previo de problemas de los consumidores iii. conocimiento previo de la forma de satisfacer mercados iv. conocimiento previo en tecnologías	(Zali, 2016)
Dimensión del emprendedor Dimensión de la compañía Dimensión del ambiente externo de la compañía.	(Molin & Goitom, 2013)

**Tabla 2: Variables para la medición del conocimiento previo.**  
Fuente: Diseño propio basado en los autores expuestos.

Los anteriores modelos de conocimiento previo tienen elementos comunes que permiten consolidar un único modelo, que involucre los aspectos no considerados en los demás.

## Contexto y sector de la seguridad privada en Colombia

La Constitución de 1991 fue la antesala de un sector<sup>4</sup> que se encontraba superficialmente regulado y pertenecía principalmente a algunas empresas extranjeras y otras nacionales, bajo la vigilancia de la Policía Nacional. Así, la carta magna permitió que, en el año de 1993, la ley 61 le otorgó al Ejecutivo colombiano la facultad de reglamentar en lo relacionado con vigilancia y seguridad privada (Senado de la República, 2008). En consecuencia, fue creada en el año de 1993 la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, organismo de orden nacional adscrito al Ministerio de Defensa Nacional, con autonomía administrativa y financiera con la capacidad de efectuar la vigilancia de dicho sector (Congreso de la República, 1993).

Con la entrada en vigencia del Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada mediante el Decreto-ley 356 de 1994 (Presidencia de la República, 1994) firmado durante el gobierno del entonces Presidente de la República César Gaviria Trujillo, en un contexto turbulento por el crecimiento y consolidación de grupos al margen de la ley, se permitió entonces dentro de este decreto – ley, la creación de las “Asociaciones Comunitarias de Vigilancia Rural” que luego serían denominadas como “Convivir”, las cuales fueron argumentadas como elemento de participación ciudadana enfocado a la conquista de la paz en el campo e impulsadas por el entonces ministro de defensa Fernando Botero Zea (El Tiempo.com, 1997).

Desde ese entonces, la evolución que ha tenido el sector de la vigilancia y seguridad privada permite destacar como este, muy positivamente ha pasado de 763 servicios en 1994 a 6.087 en el 2017 (Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, 2017). De las anteriores empresas mencionadas en la tabla anterior según su tamaño, están distribuidas de la siguiente manera: empresas micro: 8 % (inferior a 501 smlmv), empresas pequeñas: 66 % (entre 501 y 5.000 smlmv), empresas medianas: 21 % (entre 5.001 y 15.000 smlmv) y empresas grandes: 5 % (superior a 15.001 smlmv). En alineación con lo anterior; para empresas de vigilancia sin armas y cooperativas, blindadoras, arrendadoras y escuelas su capital social mínimo es de 500 salarios mínimos legales mensuales vigentes(smlmv), para empresas de vigilancia privada con armas es de 600 smlmv y para empresas transportadoras de valores el

<sup>4</sup>Denominado de Vigilancia y Seguridad Privada en Colombia.

capital mínimo será de 2.000 smlmv. Lo anterior, en contra posición con otros sectores económicos, permite inferir que este es un sector restrictivo para las empresas o emprendedores, particularmente de vigilancia que no reúnan este capital social. Se podría buscar como argumento para esta restricción a partir del marco legal, la responsabilidad y el riesgo que la prestación de este tipo de servicios supone, buscando garantizar mejores condiciones económicas ante cualquier contingencia a los usuarios de los servicios. Así, esta exclusión basada en el capital social, genera que existan empresas informales<sup>5</sup> prestando de manera informal servicios, dada la restricción de capital que la legislación impone.

Este sector y la dinámica de crecimiento planteada anteriormente desde las personas jurídicas permiten emplear solo en vigilantes 246.000 personas, de los cuales 90.000 se encuentran en Bogotá, para un total de ingresos de 7, 5 billones de pesos en ingresos, siendo el 1 % del PIB nacional (Revista Dinero, 2015). Sin embargo, a pesar de esta importante participación en la economía colombiana por la generación de empleo y el marco legal que ha permitido las condiciones adecuadas para el fortalecimiento del sector, así mismo, el sector presenta unos desafíos, que ameritan un compromiso del sector dadas las principales circunstancias de riesgo, destacadas en algunos medios. En la tabla 3, se presentan eventos que han impactado negativamente la credibilidad e imagen pública al sector empresarial y regulatorio de la vigilancia y seguridad privada.

EVENTO	RIESGO	FUENTE
Cartel de la Vigilancia en donde sancionan a 7 empresas: Guardianes, Starcoop, Expertos, Centinel, Insevig, Security Management Group; por desarrollar presuntas prácticas anticompetitivas	Prácticas anticompetitivas	(W Radio, 2018)
No pago de horas extras o incumplimiento del horario laboral	Incumplimiento laboral	(Portafolio, 2009)
Uso de armas de fuego ilegales o apoyando el tráfico ilegal	Incumplimiento legal con las armas	(Organización de Naciones Unidas, 2006)
Promulgación de una ley para que los vigilantes se hagan un examen de aptitud psicofísica para el porte de armas de fuego	Influencia de la corrupción político-legal	(El Expediente, 2017)
La venta de diplomas a vigilantes sin recibir capacitación	Falta de ética y cultura de la legalidad	(Caracol Radio, 2014)

**Tabla 3: Principales eventos que han incidido en el sector de la seguridad privada.**  
**Fuente: Diseño propio con fuentes periodísticas, citadas.**

La seguridad privada en Colombia amerita una nueva generación de empresarios y emprendedores que impacte de manera positiva con nuevas prácticas de gestión e innovación, rompiendo con las malas prácticas que de manera abierta han impactado la credibilidad del sector.

En cuanto a las empresas de vigilancia, compiten estas en un mercado dinámico cuya oferta diferenciadora debe ser la calidad, tecnología y servicio, dado que la tarifa o precio es regulado por el Estado. En este mercado altamente dinámico se ha tenido una restringida participación de empresas con inversión extranjera directa, derivado de la prohibición existente en el marco jurídico de la seguridad privada (López, 2014); sin embargo, existen cuatro empresas con inversión extranjera directa en el mercado nacional. Aun cuando por términos de competitividad en un mercado globalizado no debiera existir este tipo de barreras, es claro que esta restricción afecta la libre competencia económica y genera un trato discriminatorio contra las empresas extranjeras existentes (Noticias RCN, 2016), por estos argumentos, el proyecto de ley que buscaba prohibir la inversión extranjera directa en el año 2016, fue archivada (La W, 2016). Es así como la regulación actual no solo afecta la posibilidad de

<sup>5</sup>O empresas que no tengan licencia de funcionamiento en la prestación de servicios regulados por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

inversión extranjera directa en un mercado globalizado, sino que además dados los altos niveles y exigencias económicas para las empresas de vigilancia y seguridad privada, podría limitar la intención de emprendimiento desde un enfoque netamente económico.

Este preámbulo del sector de la seguridad privada permite entender tres perspectivas del conocimiento de la seguridad: el entorno (definido principalmente por el mercado y el ambiente legal), la gestión de la seguridad (o *management*) y el conocimiento técnico en protección que implica lo técnico y lo tecnológico.

## Proposición de la investigación

La ausencia de investigaciones previas, en el área de emprendimiento de la vigilancia y seguridad privada genera una dificultad para determinar si egresados de otras carreras podrían tener mayor intención de emprendimiento en el sector de particular de estudio en el presente documento; sin embargo, dada la particularidad y exclusividad del enfoque del pregrado en Administración de la Seguridad y Salud Ocupacional de la Universidad Militar Nueva Granada, la proposición que se pretende determinar es:

**P1:** *El conocimiento previo basado en el conocimiento obtenido en el área específica de la seguridad, de los estudiantes de Administración de la Seguridad y Salud Ocupacional, incide negativamente en la intención de emprendimiento según el tipo de conocimiento que se tenga.*

**P2:** *El conocimiento previo de los estudiantes de Administración de la Seguridad y Salud Ocupacional, se ve directamente influenciado en la intención emprendedora por la experiencia previa en el área de la seguridad.*

A pesar que la intención emprendedora está además del conocimiento previo incidida por otras variables, que fueron identificadas en la tabla 1, el conocimiento es un común denominador en todos los modelos estudiados, toda vez que como es planteado por Herrera Guerra (2012) en su investigación, la variable que más aceptación tuvo por las personas que han emprendido un negocio en el fondo emprender en Colombia es la formación y el conocimiento.

## El emprendimiento en seguridad privada y el rol de las universidades

El emprendimiento en la seguridad privada en Colombia carece de estudios previos y de proyecciones futuras basado en las nuevas tecnologías que permitan la identificación de oportunidades que motiven la intención emprendedora.

Por tanto, se analizarán las perspectivas de otros países en términos de emprendimiento en seguridad privada.

EEUU: Durante el rol de la privatización del Estado, se trasladaron funciones que eran asumidas directamente por el gobierno y bajo en nuevo modelo de gestión público fueron privatizadas, esto generó que incluso en refugios de personas sin hogar fueran asumidos por empresas de vigilancia privada dentro del rol de privatización de las funciones del estado (Savas & Savas, 2000).

Rusia: La transformación de la Unión Soviética en Rusia y la reducción de los miembros de seguridad del Estado dada en la década de los 90s, generó una readaptación de la economía nacional y por ende emergieron nuevas formas de agentes armados como: grupos criminales, guardas privados, grupos paramilitares atados a órganos estatales y policiales (Volkov, 2000).

A nivel Latinoamérica; en Ecuador, el surgimiento se dio como una adecuada respuesta a la globalización de los mercados y de las compañías, que demandaban una pronta respuesta de tener personal especializado en la protección de su modelo de negocio y que no podría ser asumido por la seguridad pública, llegando la primer empresa de seguridad privada por oficiales del ejército ecuatoriano que habían permanecido un tiempo en los EEUU, con la finalidad de apoyar a empresas del sector hidrocarburos (García Gallegos, 2012).

En Colombia, el desarrollo en el sector a partir la creación de empresas en seguridad privada, estuvo marcado por la constitución de 1991 y como respuesta a las necesidades propias de seguridad que se tenían de seguridad y que el artículo 2 del decreto 356 de 1994, habilitó a los particulares para que presten servicios de vigilancia y seguridad privada bajo la inspección del estado a través de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada (Baracaldo Méndez, 2014). Sin embargo, se considera que el principal problema y desafío de la vigilancia y seguridad privada en Colombia está dado por la informalidad, que por falta de medición se desconoce su participación e impacto en el sector (Baracaldo Méndez, 2014) (Vega Escobar & Rincón, 2008). Desde la promulgación del Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada en Colombia se ha dado la siguiente transición y evolución en la creación de empresas en la tabla 4.

EMPRESAS POR SERVICIOS DE SEGURIDAD	1994	1998	2003	2007	2017
Empresas de Vigilancia con armas	395	462	525	525	582
Empresas de Vigilancia sin armas	0	217	101	87	56
Cooperativas de vigilancia	0	58	52	50	46
Transportadoras de valores	8	9	7	7	8
Escuelas de capacitación	0	33	53	56	87
Empresas asesoras	0	0	21	16	19
Empresas blindadoras	0	24	30	21	33
Empresas arrendadoras	0	0	0	12	23
<b>TOTALES</b>	<b>403</b>	<b>803</b>	<b>789</b>	<b>774</b>	<b>854</b>

**Tabla 4: Evolución de la creación y existencia de empresas de vigilancia y seguridad privada por tipo de servicios. Fuente: Baracaldo Méndez, 2014 e Informe de Gestión 2017, SVSP.**

A pesar de este panorama de más de veinte años, la dinámica crecimiento en cantidad de empresas en el campo de la seguridad privada, no permite evidenciar tendencias de emprendimiento e innovación en el sector que impacte positivamente el mercado y por ende la regulación.

En este orden de ideas, resulta importante incluir posibles sectores de incursión para emprendedores en el área de la seguridad privada, así para identificar posibles campos de acción se consultaron organizaciones especializadas en este aspecto, obteniendo las siguientes perspectivas de emprendimiento en el sector: la Revista *Entrepreneur* identifica los posibles sectores de desarrollo de emprendimiento en la era post 9/11 en seguridad: consultoría en seguridad, seguridad informática, consultoría en diseño de espacios con diseño de seguridad, diseño de sistemas de seguridad y consultoría en auditoría forense, (Edwards & Edwards, 2004). Desde otra perspectiva vinculante entre lo público y lo privado (Peppers, 2013) considera un modelo de emprendimiento en seguridad, con los siguientes componentes: i. el precio; se convierte en un desafío para garantizar la sostenibilidad, así como la comunicación entre los actores para gestionar el riesgo garantizando la rentabilidad, ii. Seguridad emergente: basado en nuevos modelos de gestión de riesgos, iii. Medición del éxito: es considerado uno de los grandes desafíos de lograr mecanismos de medición de pérdida y utilidad desde la gestión del riesgo; y iv. Seguridad natural: en orden de mitigar los patógenos naturales se deben buscar soluciones a largo plazo para el fortalecimiento de la capacidad inmunológica humana.



Desde otro punto de vista en (*Just Entrepreneurs*, 2018) plantea que en Reino Unido, la seguridad privada ingresa a las “Apps economías” en la demanda de trabajos en seguridad, generando toda una aplicación para la gestión de personal de manera oportuna dada la alta demanda que tienen de casi 450.000 personas que componen esta industria en este país.

En cuanto al rol de las Universidades en Colombia para el fomento del emprendimiento se carecen de estudios que permitan conocer el ranking nacional de las universidades con mayor iniciativa en la generación de emprendimiento de sus estudiantes. Al respecto de esta escasa literatura se rescata la publicación de Álvarez, Martins, & López (2016) en donde diez instituciones de educación superior participaron en el proyecto GUESSS Colombia 2016, con el fin de comparar el desempeño en emprendimiento de los estudiantes colombianos con el referente internacional; sin embargo, no permite establecer las universidades ni las carreras más emprendedoras de Colombia. En cuanto a las Universidades que conforman el GEM Colombia, solo es conformado por seis universidades colombianas, por lo tanto, se evidencia que la participación de las demás universidades en Colombia en actividades que permitan conocer el estado del arte del emprendimiento es tímido para generar culturas propias en torno a este.

En cuanto a la Universidad Militar Nueva Granada, desde el año 2013; se crea el Centro de Innovación y Emprendimiento Neogranadino “CIEN”, en donde se promueven iniciativas como: *Spin-off*, *Start-up*, proyectos de innovación y proyectos de incubación, entre otros. Para entender la dimensión de la situación de la formación en emprendimiento en la Universidad Militar Nueva Granada, frente a otras universidades es importante analizarlo desde el campo de estudio de las carreras a fines de la administración, como elemento común. Lo anterior, en la tabla 5, muestra como a pesar de la importancia del emprendimiento en Colombia; los planes de estudio de los programas en Administración aún son bastante livianos en lo concerniente a asignaturas que impliquen de manera abierta una profundización en el emprendimiento; por tanto, en dicha tabla, se analizó la situación de diversos programas de pregrado a fines con la administración y la caracterización de sus asignaturas con contenido en emprendimiento o innovación.

La tabla 5, ilustra como en la Universidad Militar Nueva Granada, el emprendimiento en las carreras afines con la administración, son dos: Administración de Empresas y Administración de la Seguridad y Salud Ocupacional. El primero de los programas mencionados, posee una asignatura relacionada con el emprendimiento; sin embargo, esta hace parte de un componente electivo, es decir, no es vista como asignatura fundamental en su plan de estudios. Mientras que el programa de administración de la Seguridad y Salud Ocupacional carece de una asignatura o un componente que brinde las competencias y el interés a los estudiantes encargada de brindar mayor intención o actitud emprendedora. A pesar de la limitante que se tiene en este último, en la ausencia de una asignatura que promueva en los estudiantes dicha intención emprendedora, es importante analizar desde otro enfoque: el conocimiento previo que se da en seguridad, como variable que permite identificar oportunidades en el mercado de la seguridad privada. Este resultado en contraste con el estudio de AACSB (2018) en donde solo el 22,82 % de las 820 Universidades estudiadas en este informe, dan evidencia de algún tipo de campo o disciplina asociado con el emprendimiento. De manera no muy distante en Colombia el estudio realizado por Ortiz Riaga, Rodríguez Gaitán, & Gutierrez Rodríguez (2013), concluye que el emprendimiento se ha incorporado en las actividades y la agenda de las instituciones de educación superior, se observa el fortalecimiento de emprendimientos tradicionales que no se articulan con la realidad colombiana en cuanto a la innovación y a satisfacer el entorno al que la política pública aspira.

Universidad	Programa	Asignatura/curso
Universidad Nacional de Colombia	Administración de empresas	
Universidad Pontificia Javeriana	Administración de empresas	
Universidad de los Andes	Administración	Creación de empresas
Instituto Tecnológico Metropolitano	Administración tecnológica	Empresarismo
Universidad del bosque	Administración de empresas	Liderazgo y creatividad
Universidad del Valle	Administración de empresas	Creatividad e innovación empresarial Creación de nuevos proyectos Creación de empresas
Universidad Pontificia Bolivariana	Administración de empresas	Emprendimiento y responsabilidad social
Universidad del Norte (Barranquilla)	Administración de empresas	Innovación y desarrollo social (electiva) Creación de empresas Emprendimiento corporativo
Universidad del Rosario	Administración de empresas	
Universidad EAN	Administración de empresas	Cultura del emprendimiento I, Liderazgo basado en valores Cultura del emprendimiento II Cultura del emprendimiento III Innovación y creatividad empresarial
Universidad Militar Nueva Granada	Administración de Empresas	Innovación y creatividad (electiva)
	Administración de la Seguridad y Salud Ocupacional	

**Tabla 5: Instituciones de Educación Superior en Colombia y los planes de estudio de Administración con contenidos vinculados al emprendimiento. Fuente: Diseño propio, con la información de cada plan de estudios vigente a noviembre de 2018.**

Al analizar las variables de conocimiento previo desde el primer campo de dominio propuesto por Sigirist (1999) en donde el conocimiento en el área de interés en seguridad privada que bajo la perspectiva de Perrini, Vurro, & Costanzo (2010), en la dimensión individual y en la dimensión del contexto que tienen que ser fundamentales en la iniciativa del emprendedor en seguridad privada y el rol de la Universidad Militar Nueva Granada como única institución de educación superior que forma administradores en seguridad y salud ocupacional, resulta de especial interés evaluar el conocimiento previo generado a partir de la educación brindada a los futuros profesionales en este campo; debiendo generar una alta incidencia en el sector en contraste con lo afirmado por Espiritu Olmos & Sastre Castillo (2007), en donde a pesar de que en las universidades se podría encontrar personal de estudiantes con amplias potencialidades en sus proyectos posteriores a sus estudios; sin embargo, la probabilidad de tener mayor probabilidad de supervivencia en estos se da, si el objeto de las mismas requiere conocimientos específicos y de alto nivel.

Por lo anterior, las asignaturas en seguridad que componen el programa en Administración de la Seguridad y Salud ocupacional, son: i. Protección y seguridad, ii. Protección de activos I, iii. Protección de activos II, iv Protección empresarial, v. Normatividad de la seguridad privada, vi. Gestión de riesgos de seguridad física, vii. Protección electrónica, viii. Gestión de crisis, ix. Criminología (electiva), x. Seguridad indemnizatoria (electiva), xi. Seguridad bancaria y comercial (electiva), xii. Seguridad

en el transporte (electiva), y; xiii. Seguridad en el transporte (electiva). Estas asignaturas se agrupan principalmente, en tres áreas del conocimiento, como fue planteado anteriormente: área técnica de seguridad, área de la gestión en seguridad y área de entorno (legal y mercado) en seguridad, las cuales pretenden dar al estudiante las competencias integrales como futuro administrador de la seguridad y salud ocupacional. Actualmente el conocimiento o la capacidad de seguimiento a los egresados emprendedores es muy baja, por cuanto no se tienen cifras confiables sobre el porcentaje de emprendedores que hay en el área de la seguridad, en coherencia con lo planteado por Guarnizo Vargas & Velásquez Moreno (2015) la formación emprendedora de muchas de las universidades de Colombia tienen el reto de fomentar proyectos educativos a partir de la intencionalidad explícita de fomentar actitudes emprendedoras y conocimiento para la orientación empresarial. Sin embargo, a pesar de este desafío que enfrentan las Universidades, estudios en Colombia de Escandón Barbosa, Arias, Medina, Varela, & Parra (2015) las personas con educación universitaria, son los mayores emprendedores de todos los niveles de formación. Por tanto, esto podría tener relación con el conocimiento previo dado en las universidades y la orientación al emprendimiento.

## Metodología de la investigación

De acuerdo con el planteamiento de la investigación, en donde se pretende determinar el nivel de incidencia del conocimiento previo (VI; variable independiente) en la intención emprendedora en seguridad privada (VD; variable dependiente) de los estudiantes de último<sup>6</sup> semestre de la carrera de Administración de la Seguridad y Salud Ocupacional de la Universidad Militar Nueva Granada.

Teniendo en cuenta que la Universidad Militar Nueva Granada es la única Universidad que tiene una carrera de pregrado en el área específica de administración de la seguridad, se tomó una muestra poblacional de 19 estudiantes que corresponden a la totalidad de los estudiantes de octavo semestre de la carrera de Administración de la Seguridad y Salud Ocupacional que manifestaron que su área de interés profesional era la seguridad privada y no la salud ocupacional<sup>7</sup>, siendo 37 estudiantes que cursan todas las asignaturas de dicho semestre.

Para estructurar la encuesta se formó el modelo de las variables que permiten medir el emprendimiento de acuerdo con Sigirist (1999), Ardichvili, Cardozo, & Ray (2003) y Molin & Goitom (2013), los cuales dentro de las áreas del conocimiento en seguridad de la carrera profesional de Administración de la Seguridad y Salud Ocupacional, permiten entender el cruce de las variables del contexto externo como el conocimiento del mercado y legal; y, en el contexto interno o empresarial las variables de conocimiento en la gestión aplicable a la seguridad, el conocimiento en la parte técnica desde lo físico (seguridad física), lo tecnológico (seguridad electrónica) y lo digital (seguridad informática). Las anteriores se comparan frente a los diferentes modelos de empresa que pueden formarse dentro del mercado de la seguridad privada en Colombia como son: empresas de vigilancia, empresas de capacitación, empresas rentadoras de vehículos blindados, empresas desarrolladoras o instaladoras de tecnología aplicable a los sistemas de protección de instalaciones o sistemas de seguridad digital y empresas de consultoría. En la tabla 6, se plantea el modelo de evaluación de conocimiento previo para el emprendimiento en seguridad privada.

<sup>6</sup>Los estudiantes de último semestre son quienes están cursando octavo semestre de la carrera objeto de análisis.

<sup>7</sup>O también llamada: Seguridad y Salud en el Trabajo.

CONTEXTO	Áreas del conocimiento	Vigilancia	Capacitación	Rentadora	Blindadora	Desarrollo tecnológico	Consultoría
Externo	Mercado						
	Legal						
Interno o empresarial	Gestión aplicada a la seguridad						
	Técnico físico						
	Técnico electrónico						
	Técnico digital						

**Tabla 6: Modelo de evaluación del conocimiento previo para el emprendimiento en seguridad privada.**  
**Fuente: Diseño propio basado en la revisión de literatura.**

Con el modelo anterior, se diseñó un cuestionario orientado a determinar el nivel del conocimiento en el dominio de contexto uno (Sigirist, 1999), siendo el conocimiento en el área de interés, sin incluir la medición del conocimiento entorno al emprendimiento o dominio dos; frente a cada modelo de empresa que permita generar emprendimiento en seguridad privada a partir de una escala Likert de cinco puntos, en donde 1 es muy en desacuerdo, 2: en desacuerdo, 3: Indiferente, 4: de acuerdo y 5: Muy de acuerdo; con el conocimiento obtenido para generar intención de emprendimiento en seguridad privada.

Dentro de este se hizo claridad que el emprendimiento debía estar orientado solo a modelos de empresa de seguridad privada y no de seguridad y salud en el trabajo; así mismo, se consideró dentro del encabezado datos como: género, edad, experiencia laboral previa en seguridad privada y si existe la intención de emprender en vigilancia y seguridad privada o por el contrario la preferencia o inclinación por ser empleado.

Los resultados del instrumento fueron sometidos al análisis de fiabilidad mediante el *Alpha de Cronbach* y posteriormente se le realizó el análisis de componentes rotados mediante el análisis factorial multivariado en el software SPSS, para determinar la homogeneidad de los datos de las diferentes variables analizadas.

## Resultado Obtenidos

Los resultados de los estadísticos descriptivos del análisis permiten concluir que, de los 19 estudiantes cuya área de interés laboral es la seguridad privada y las edades de estos oscilan entre los 20 y 41 años con una edad promedio de 26; de estos, un 47.5% son mujeres y un 52.5% son hombres; permitiendo determinar que el ingreso de las mujeres en el área de la seguridad privada a nivel profesional tiene desde el campo de la formación una participación similar al de los hombres. En cuanto a la experiencia previa en seguridad privada; el 68,4% de los estudiantes ha laborado en seguridad privada y el 31.6% no tiene experiencia laboral en seguridad privada; para ambos casos se les informó previamente al diligenciamiento de la encuesta que el conocimiento previo en el sector debía darse basado en el conocimiento obtenido en el desarrollo de la carrera y no en su experiencia laboral, lo cual generaría una posible alteración por evaluarse lo planteado por Sigirist (1999) en el dominio 2; lo cual define como la experiencia propia en el sector de interés. Finalmente, dentro de los datos solicitados dentro

del cuestionario de conocimiento previo, está la intención de emprendimiento en la seguridad privada; dentro de esta el 78,9% manifestó su preferencia por el emprendimiento, contra 21,1% de personas que prefieren dedicarse como empleados de empresas; sin embargo, al reducir el universo de los estudiantes a los que tienen experiencia laboral, la intención emprendedora se modifica siendo solamente un 69% frente a un 31% que definitivamente no emprendería, esto plantearía que el conocimiento del contexto legal y del mercado les podrían representar a los estudiantes una dificultad a la hora de plantear el inicio de un proyecto de emprendimiento en seguridad privada.

Por otro lado, en cuanto a las áreas de conocimiento previo; en referencia al mercado de la vigilancia y seguridad privada; se obtuvo un promedio de 3,8/5 en el conocimiento del mercado de las empresas de vigilancia y seguridad privada, seguido de un 3.6/5 de conocimiento previo que se tiene sobre las empresas de consultoría para emprender empresas en estos segmentos de la seguridad. En lo referente al marco legal, los estudiantes manifiestan un mayor conocimiento en la legislación aplicable al marco jurídico de empresas de vigilancia en un 3.7/5, seguido de un puntaje de 3,1/5 en lo relacionado al conocimiento previo de empresas de consultoría en seguridad.

En el área de la gestión de empresas de seguridad, 3.47 fue el máximo puntaje que se tuvo en el conocimiento de gestión de empresas de seguridad, seguido de 3.0/5, correspondiente a escuelas de vigilancia y seguridad privada.

En cuanto a la parte técnica de la seguridad y el conocimiento previo que se tiene al respecto; manifiestan su mayor conocimiento en cuanto a la seguridad física aplicable a las empresas de vigilancia con un 3.89/5, frente al 3.15/5, que alcanzó el conocimiento que permite una intención de emprender en empresas de consultoría y de escuelas de capacitación. El mismo comportamiento presenta en cuanto al desarrollo de modelos de negocio basados en seguridad electrónica para vigilancia; el cual obtuvo un nivel de 3.05, seguido de empresas de consultoría en seguridad electrónica con un 2.94/5.

Finalmente, en los descriptivos estadísticos obtenidos en cuanto a los desarrollos y usos de las tecnologías digitales para modelos de negocios basados en vigilancia privada se obtuvo 3.1/5 seguido de empresas de consultoría en seguridad digital con 2,6/5.

De los anteriores descriptivos, se evidencia que los estudiantes tienen un mayor conocimiento en el funcionamiento y operación de empresas de vigilancia, de consultoría, seguido de cerca por las escuelas de capacitación. De manera contraria, el conocimiento previo que se tiene de las empresas rentadoras de vehículos blindados y de las empresas blindadoras son las áreas del conocimiento menor evaluadas por parte de los estudiantes.

Adicional a lo anterior, un hallazgo importante está representado por la experiencia laboral; esta variable refleja que los estudiantes que presentan experiencia previa laborando en seguridad privada, manifiestan un conocimiento previo más bajo equivalente a 2.40 obtenido en el desarrollo de su pregrado; mientras que los que no poseen experiencia laboral en seguridad califican su conocimiento previo en un promedio más alto de 3.3, lo cual podría reflejar que el conocimiento previo dada la condición de inexperiencia en el campo de la seguridad privada, evidencia un componente de subjetividad alto, al tener un conocimiento limitado al aprendizaje académico sin un componente basado en la experiencia; lo cual implica que los dominios de Sigrist (1999), plantearía una medición con niveles de objetividad más altos que el solo tener desarrollado el campo uno o el campo del conocimiento en el área de interés, dado el desconocimiento del dominio dos o derivado de la experiencia, contrastando adecuadamente con lo planteado anteriormente por Corbett (2007), dada la importancia del conocimiento donde no solo el conocimiento aprendido sino el fundamentado en la experiencia aportan a la

identificación de oportunidades.

Finalmente, dentro de los descriptores estadísticos, el promedio de la evaluación del conocimiento previo en seguridad privada de quienes no desean emprender tuvo una calificación de 2.25/5 comparado en contraste con la calificación de 2.81/5, de quienes si desean emprender. Los cuatro estudiantes que no desean ser emprendedores tienen la particularidad de estar laborando y tener experiencia práctica en seguridad privada. Así, podría explicarse a partir de la excesiva competencia en el sector o en concordancia con lo analizado anteriormente con el bajo nivel de conocimiento previo, los que tienen experiencia previa en seguridad consideran que los conocimientos obtenidos no son suficientes para identificar oportunidades y en consecuencia emprender.

Por lo anteriormente expuesto, se rechaza parcialmente la proposición P1, toda vez que el conocimiento previo no necesariamente incide de manera negativa en la intención emprendedora de los estudiantes de Administración de la Seguridad y Salud Ocupacional. Esto se evidencia en los resultados obtenidos en donde el 78% manifestó intención emprendedora, dados los conocimientos obtenidos en el pregrado. A pesar de lo anterior, también se observa que quienes se han desempeñado en el sector de la seguridad califican con mayor severidad los conocimientos que han obtenido, generando menor valoración de la intención emprendedora, lo cual es argumentado adecuadamente por Ramoglou & Zyglidopoulos (2015) en donde la esfera de lo naturalmente posible es más delgada de la esfera de lo naturalmente imaginable. Esto es definido como conocimiento objetivo y de acuerdo con Erkinson & Korsgaard (2016) las oportunidades tienen implícitas las realidades del conocimiento objetivo. Por otro lado, quienes no han laborado en seguridad tienen la percepción que su conocimiento les permitirá identificar oportunidades; desconociendo la realidad y el ambiente restrictivo del mercado y la legislación en muchos aspectos; lo cual se denominará conocimiento subjetivo, que al igual que lo anterior es definido por Tell (2005) en donde lleva implícito la confianza y el proceso de racionamiento de la persona. Esto último permite validar la proposición P2; donde la experiencia brinda ciertas realidades que reducen la intención emprendedora por parte de los estudiantes de administración de la seguridad según los resultados de los estadísticos descriptivos. Lo anterior podría justificarse con el análisis del contexto de la vigilancia y seguridad privada por la realidad de las barreras impuestas por la legislación y la abundancia de competidores en el mercado específico para las principales capitales, generando incertidumbre y percepción de riesgo en los estudiantes.

Desde otra perspectiva, se realizó el análisis de fiabilidad a los 36 elementos de la interacción de las áreas del conocimiento de la seguridad con los diferentes tipos de empresas de seguridad: obteniendo un *Alfa de Cronbach* de 0.973. Posteriormente, mediante el uso de la matriz de componentes rotados (varimax), se obtuvo que los 36 elementos pueden agruparse en siete componentes, según se observa en la tabla 7.

	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
Conocimiento Técnico físico aplicado a emp blindadora	,909						
Conocimiento Técnico físico aplicado al arrendamiento de blindados	,904						
Conocimiento Técnico físico aplicado a empresas de tecnología	,896						
Conocimiento Técnico electrónico aplicado al arrendam blindados	,861						
Conocimiento Técnico electrónico aplicado a emp blindadora	,858						
Conocimiento Técnico electrónico aplicado a empresa vigilancia	,742						
Conocimiento Técnico electrónico aplicado a escuelas capacitación	,740	,458					
Conocimiento Tecnología digital aplicable al arrendam blindados	,691						
Conocimiento Tecnología digital aplicable empresas blindadoras	,691						
Conocimiento en Gestión de la seguridad aplicable al arrendam blinda	,644			,521			
Conocimiento en Gestión de la seguridad aplicable a emp tecnología	,593	,450					
Conocimiento en Gestión de la seguridad aplicable a emp blindadoras	,589			,538			,453
Conocimiento Técnico electrónico aplicado a consultoría	,402	,848					
Conocimiento Tecnología digital aplicado a consultoría		,825					
Conocimiento en Gestión de la seguridad aplicable a consultoría		,752					
Conocimiento Técnico electrónico aplicado a la tecnología	,492	,716					
Conocimiento Tecnología digital aplicable a vigilancia	,420	,658					
Conocimiento Técnico físico aplicado a consultoría	,505	,618					
Conocimiento Tecnología digital aplicable a escuelas capacitación	,570	,576	,481				
Conocimiento Contexto legal aplicable a la consultoría		,574	,533				
Conocimiento Tecnología digital aplicable a empresas de tecnología		,532	,500				
Conocimiento en Contexto legal aplicado a escuela de capacitación			,863				
Conocimiento en mercado aplicable a escuela de capacitación			,828				
Conocimiento Técnico físico aplicado a escuela de capacitación			,716	,416			
Conocimiento en Contexto legal aplicado a empresas de tecnología		,450	,661				
Conocimiento en Contexto del mercado aplicado a la tecnología	,441		,628				
Conocimiento en Contexto del mercado aplicado al arrend blindados			,596	,501			
Conocimiento en Contexto legal aplicado a empresas blindadoras				,886			
Conocimiento en Contexto legal aplicado al arrendamiento blindados				,783			
Conocimiento en Contexto del mercado a empresas blindadoras	,468			,659			
Conocimiento en Gestión de la seguridad aplicable a vigilancia		,591		,651			
Conocimiento en Contexto del mercado aplicado a consultoría		,448		,603	,406		
Conocimiento en Contexto del mercado aplicado a vigilancia			,410	,574			,501
SIS_PROT_VP					,906		
MAR_LEGAL_VP						,827	
GES_SEG_ESC	,433	,439				,456	

**Tabla 7: Matriz de componente rotado(a). Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser. (a) La rotación ha convergido en 9 iteraciones.**

**Fuente: Datos obtenidos mediante la utilización del software SPSS.**

Los resultados de la matriz de componente rotado muestran que en esencia se tienen cuatro componentes que son representativos para el análisis, por tanto, en el primer componente se distinguen las áreas del conocimiento principalmente de lo que tiene que ver con sistemas de protección física, electrónica y digital, así como la gestión en seguridad. Los anteriores, con mayor énfasis en empresas blindadoras y de alquiler de vehículos blindados; los campos del conocimiento en donde los estudiantes manifiestan menores conocimientos.

En cuanto al segundo componente; al igual que en el anterior, relacionados con el conocimiento de sistemas técnicos de protección físicos, tecnológicos y digitales; sin embargo, se aplican estos a los tipos de empresas en los que se tienen más conocimiento como consultoría, especialmente.

En el tercer componente se tiene el campo del conocimiento relacionado principalmente con el contexto del mercado y el contexto legal, aplicado a escuelas de capacitación y tecnología.

Finalmente, en el cuarto componente; al igual que en el componente tres, se tienen las áreas del

conocimiento relacionadas con el contexto legal y de mercado aplicado principalmente a empresas blindadoras y de vigilancia.

Con todo lo anteriormente expuesto, pone de manifiesto que, según la matriz de componentes rotados, se tienen cuatro componentes del conocimiento en seguridad que tienen relación directa con la actitud emprendedora: Componente 1 y 2: Sistemas de protección (física, electrónica y digital) y Componente 3 y 4: Componentes del contexto (mercado y legal). Así mismo el conocimiento en gestión se observa que se encuentra disperso por todos los componentes, es decir transversal a todo lo anterior.

Finalmente, con los resultados obtenidos, se destaca la importancia de segmentar el conocimiento previo en: conocimiento objetivo y conocimiento subjetivo, permitiendo aportar a la literatura para plantear un nuevo modelo de conocimiento previo basado en los existentes y en los resultados obtenidos en esta investigación.

## Conclusiones

La presente investigación determinó el alto nivel de incidencia del conocimiento previo en la intención emprendedora de los estudiantes de últimos semestres<sup>8</sup> de administración de la seguridad y salud ocupacional, en el área de la seguridad privada. A pesar de dicho nivel de incidencia, es claro que el conocimiento previo desde lo objetivo podría ser más útil a la hora de desempeñarse laboralmente, y menor para generar intención emprendedora basado en el riesgo que supone la legislación y el mercado de la seguridad privada.

En cuanto al mercado y legislación, el sector de la vigilancia y seguridad privada, es un sector con una participación importante en la economía nacional y en especial en la generación de empleo; sin embargo, la legislación y el mercado de la vigilancia; podrían ser las principales barreras para incidir en la intención de emprendimiento.

A pesar de las dificultades encontradas en el contexto, los estudiantes de Administración de la Seguridad y Salud Ocupacional, consideran que hay posibilidades de emprendimiento en negocios como las empresas de vigilancia privada y las empresas de consultoría en seguridad; siendo lo relacionado con blindadoras y empresas rentadoras de blindados los campos de conocimiento previo en donde existen oportunidades de mejora para generar mayor conocimiento en esta área que permita la identificación de oportunidades.

Adicionalmente, en lo referente al nivel de intención de emprendimiento en los estudiantes de último semestre de Administración de la Seguridad y Salud Ocupacional, el 78,9 % manifestó su preferencia por el emprendimiento, contra 21,1 % de personas que prefieren dedicarse como empleados de empresas. Pese a lo anterior, los estudiantes que tienen experiencia laboral específica de seguridad privada, la intención emprendedora se modifica siendo solamente un 69 % frente a un 31 % que no emprendería, dado por las limitaciones que estos podrían encontrar en el contexto externo (legal y mercado).

Finalmente, se plantea el modelo de conocimiento previo vinculando la revisión de la literatura de Sigirist (1999); Molin & Goitom (2013) y Zali (2016) según los hallazgos de la presente investigación, contemplan el siguiente modelo de conocimiento previo:

$$CP = f(CAIOb, CAISub, CBE, CCEX, CTec)$$

<sup>8</sup>El pregrado en Administración de la Seguridad y Salud Ocupacional tiene 8 semestres, por lo tanto, en el octavo semestre los estudiantes han visto el 80% de las asignaturas relacionadas con seguridad privada.



Dónde el conocimiento previo es la función de CAIOb: es el conocimiento en el área de interés basado en la objetividad, CAISub: es el conocimiento previo en el área de interés basado en la subjetividad, CBE: es el conocimiento previo basado en las experiencias de la persona o sus redes, CCEX: es el conocimiento previo en el contexto externo y CTec es el conocimiento en el contexto tecnológico.

## **Limitaciones del estudio**

La carente literatura y estudios previos sobre el sector de la vigilancia y seguridad privada y en especial sobre el emprendimiento en este sector generaron dificultades a la hora de caracterizar dicha variable dependiente.

La población estudiada es bastante limitada, dado que es un estudio estático que se desarrolló en un solo semestre pudiendo presentar mejores resultados en la continuidad de varios semestres permitiendo generar tendencias.

En la realización de la investigación registrada se encontró que el deficiente conocimiento en emprendimiento puede hacer que los estudiantes de Administración de la Seguridad y Salud Ocupacional asimilen de manera muy sencilla el proceso de creación de empresa, elevando su percepción dentro de los resultados de la encuesta.

## Bibliografía

- AACSB. (2018). '2017-18 Business School Questionnaire Executive Summary', Tampa: AACSB International.
- Ács, Z. J., Szerb, L., & Lloyd, A. (2017). 'The Global Entrepreneurship Index 2018', Washington D.C: The Global Entrepreneurship and Development Institute.
- Ajzen, I. (1991). 'The Theory of Planned Behavior', *Organizational behavior and human decision processes* 50(2), 179-211.
- Álvarez, C., Martins, I., & López, T. (2016). 'El espíritu emprendedor de los estudiantes en Colombia', Medellín: Universidad EAFIT.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). 'A theory of entrepreneurial opportunity identification and development', *Journal of Business Venturing* 18, 105-123.
- Baracaldo Méndez, M. S. (2014). 'Colombia: Vigilancia, seguridad privada y manejo de armas 1994-2013', *Revista Policía y Seguridad Pública* 4 (1), 241-275.
- Bird, B. (1998). 'Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention', *Academy of management review*, 13, 442-453.
- Bojica, A. M., Fuentes Fuentes, M., & Ruiz Arroyo, M. (2010). 'Knowledge and organizational entrepreneurship: a relational perspective', En D. Smallbone, J. Leitao, M. Raposo, F. Welter, & E. Elgar, *The Theory and Practice of Entrepreneurship* (págs. 195-214). Cheltenham: MPG Books Group.
- Boyd, N. G., & Vosikis, G. S. (1994). 'The influence of self efficacy on the development of entrepreneurial intention and actions', *Entrepreneurship theory and practice* 18(4), 63-77.
- Corbett, A. C. (2007). 'Learning asymmetries and the discovery of entrepreneurial opportunities', *Journal of Business Venturing* 22, 97-118.
- Davidson, P. (1995). 'Determinants of entrepreneurial intentions', *Rent IX Workshop, Piacenza*, Nov 23 -24.
- Degroof, J.-J., & Roberts, E. B. (2004). 'Overcoming Weak Entrepreneurial Infrastructures for Academic Spin-off Ventures', *The Journal of Technology Transfer*, Issue 3-4, 327-352.
- Dyer, W. G. (1994). 'Toward a Theory of Entrepreneurial Careers', *Entrepreneurship theory and practice*, 7-21.
- Edwards, P., & Edwards, S. (12 de Julio de 2004). 'www.entrepreneur.com', Obtenido de *Starting a business as a Security specialist*: <https://www.entrepreneur.com/article/71750>
- Escandón Barbosa, D., Arias, A., Medina, L., Varela, R., & Parra, L. (2015). 'GEM Global Entrepreneurship Monitor 2015/2016', 86 pp: Ediciones Sello Javeriano.
- Espirito Olmos, R., & Sastre Castillo, M. Á. (2007). 'La actitud emprendedora durante la vida académica de los estudiantes universitarios', *Cuadernos de Estudios Empresariales Vol 17*, 95-116.
- Frese, M. (2009). 'Toward a Psychology of Entrepreneurship - An Action Theory Perspective', *Foundations and Trends in entrepreneurship*, 435-494.
- Gamez, F., & Abreu, J. L. (2007). 'Valores que un emprendedor debe ejercer al crear su empresa', *Daesna: international journal of good conscience*, 124-148.
- García Gallegos, B. (2012). 'La regulación de la seguridad privada en Ecuador: globalización, delincuencia y control civil de las Fuerzas del Estado', *Universitas. Revista de ciencias sociales y humanas de la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador No. 17*, 159-179.
- Gimeno, J., Folta, T. B., & Cooper, A. C. (1997). 'Survival of the Fittest? Entrepreneurial Human Capital and the Persistence of Underperforming Firms', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 4, 750-783.
- Guarnizo Vargas, C. M., & Velásquez Moreno, J. R. (2015). 'La cultura del emprendimiento y la empresarialidad en instituciones educativas de Colombia: realidades y oportunidades', *Revista Logos Ciencia & Tecnología* 6, 227-234.
- Guerrero-Cano, M., Kirby, D., & Urbano, D. (2006). 'A literature review on entrepreneurial universities: an institutional approach. Working paper presented at the 3rd Conference of Pre-communications to Congresses', *Business Economic Department. Autonomous University of Barcelona*, 1-28.
- Herrera Guerra, C. E. (2012). 'Una investigación en emprendimiento: Caracterización del emprendedor', *Económicas CUC* 33 (1), 191-204.
- Hisrich, R., Langan-Fox, J., & Grant, S. (2007). 'Entrepreneurship research and practice: a call to action for psychology', *American Psychologist*, 62(6), 575.
- Just Entrepreneurs. (6 de February de 2018). 'Private Security Industry Joins 'App Economy' as Demand for Security Jobs in UK Looks Set to Reach Record High in 2018', Obtenido de <https://justentrepreneurs.co.uk/news-1/private-security-industry-joins-app-economy-as-demand-for-security-jobs-in-uk-looks-set-to-reach-record-high-in-2018>

- Kirzner, I. M. (1973). 'Competition & Entrepreneurship', Chicago: The University of Chicago Press.
- Krueger, J., Norris, F., & Carsrud, A. L. (2000). 'Competing models of entrepreneurial intentions', *Journal of business venturing*, 411-432.
- Liñan, F., Rodríguez-Cohard, J. C., & Rueda- Cantuche, J. M. (2011). 'Factors affecting entrepreneurial intention levels: a role for education', *International entrepreneurship and management journal*, 7(2), 195-218.
- López, N. A. (7 de agosto de 2014). 'Portafolio', Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/inversion-extranjera-divide-gremio-seguridad-privada-57244>
- Martin, B., McNally, J., & Kay, M. (2012). 'Examining the Formation of Human Capital in Entrepreneurship: A Meta-Analysis of Entrepreneurship Education Outcomes', *Journal of business venturing*, Vol 28, 211-224.
- McMullen, J., & Shepherd, D. A. (2006). 'Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur', *Academy of Management Review*, 31, 132 -152.
- Molin, M., & Goitom, M. (2013). 'The Entrepreneurs prior Knowledge of Entrepreneurship', Halmstad University School of Business and Engineering: Tesis de Maestría.
- Mora Pabón, R. (2011). 'Estudio de actitudes emprendedoras con profesionales que crearon empresa', *Rev. esc.adm.neg.* No. 71, 70-83.
- Noticias RCN. (1 de junio de 2016). 'noticias.canalrcn', Obtenido de <https://noticias.canalrcn.com/nacional-pais/gobierno-se-opone-ley-veta-capital-extranjero-empresas-seguridad>
- Olawle, F. (2014). 'The Entrepreneurial Intention of Undergraduate Students in South Africa: The Influences of Entrepreneurship Education and Previous Work Experience', *Mediterranean Journal of Social Sciences* Vol 5 No. 7, 294-299.
- Ortiz Riaga, M. C., Rodríguez Gaitán, S. M., & Gutierrez Rodríguez, J. E. (2013). 'El lugar del emprendimiento de las Instituciones de Educación Superior en Colombia', *Gestión & Sociedad* Vol 6 (2), 159-174.
- Peppers, S. F. (2013). 'Entrepreneurial Security: A Free-Market Model for National Economic Security', *HOMELAND SECURITY AFFAIRS, VOLUME 9, ARTICLE 7*, 1-13.
- Perrini, F., Vurro, C., & Costanzo, L. A. (2010). 'A process-based view of social entrepreneurship: From opportunity identification to scaling-up social change in the case of San Patrignano', *Entrepreneurship & Regional Development*, 515-534.
- Phie, Z., & Akmaliah, Z. (2009). 'Entrepreneurship as a career choice: An analysis of entrepreneurial self-efficacy and intention of university students', *European Journal of Social Sciences*, 9, 338-349.
- Rodríguez Ramírez, A. (2009). 'Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial', *Pensamiento y gestión* No. 26, 94-119.
- Rodríguez, C. A., & Prieto Pinto, F. (2009). 'La sensibilidad al emprendimiento en los estudiantes universitarios', *Estudio comparativo Colombia- Francia. Innovar*, 73-90.
- Savas, E. S., & Savas, E. S. (2000). 'Privatization and public-private partnerships'.
- Shane, S. (2000). 'Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities', *Organization Science* 2000, Vol 11 (4), 448-469.
- Shapiro, A. (1982). 'Social dimensions of entrepreneurship', In C. Kent, D.Sexton and K. Vesper eds. *The Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs: Prentice-hall 72-90.
- Shepherd, D. A., & De Tienne, D. R. (2005). 'Prior Knowledge, potential financial reward, and opportunity identification', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 91-112.
- Sigirist, B. (1999). 'Entrepreneurial Opportunity Recognition', A presentation at the annual UIC/AMA symposium at marketing/entrepreneurship Interface, Sofia Antipolist, Francia.
- Thompson, E. R. (2009). 'Individual entrepreneurial intent: Construct clarification and development of an intentionally reliable metric', *Entrepreneurship Theory and Practice* 33 (3), 669-694.
- Vega Escobar, A. M., & Rincón, E. J. (2008). 'Sistemas de Información como una Estrategia de Desarrollo, Crecimiento y Competitividad. de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector Servicios de Vigilancia en Bogotá D.C.', *Revista Avances en Sistemas e Informática* Vol 5 (2), 121-130.
- Volkov, V. (2000). 'Between Economy and the State: Private Security and the rule Enforcement in Russia', *Politics & Society* 28 (4), 483-501.
- Zali, A. H. (2016). 'Prior knowledge, cognitive characteristics and opportunity recognition', *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 22, 1-35.
- Zedner, L. (2003). 'The concept of security: an agenda for comparative analysis', *Legal Studies* 23 (1), 153-176.



**Julio César González R.**

Magister en Ciencias de la Seguridad y Criminología de la Universidad Católica de San Antonio Murcia, estudiante de Doctorado en Gestión de la Universidad EAN, profesional en Administración Marítima de la Escuela Naval Almirante Padilla. Docente investigador del Pregrado en Administración de la Seguridad y Salud Ocupacional de la Universidad Militar Nueva Granada y de la Especialización en Administración de la Seguridad.

Correo electrónico: [julio.gonzalezr@unimilitar.edu.co](mailto:julio.gonzalezr@unimilitar.edu.co)



# Equipos Autodirigidos y *Kaizen*: una revisión

*Contreras Castañeda Eduin Dionisio*  
*Universidad EAN y Universidad de Boyacá*

## Resumen

El propósito de este trabajo es analizar aplicaciones de los Equipos Autodirigidos (EAD) y equipos *kaizen* en industrias de manufactura y servicios, así como publicaciones de estudios de revisión o reflexión que permitan visualizar los beneficios de implementar EAD o *kaizen* en las organizaciones. La revisión se llevó a cabo a través del análisis de contenido haciendo uso de varias bases de datos especializadas y seleccionando artículos publicados a partir del año 2000 con palabras clave asociadas con la temática bajo estudio. Los resultados indican que tanto los EAD como los equipos *kaizen* están relacionados con mejoras en la productividad de las organizaciones.

*Palabras clave: Equipos autodirigidos, kaizen, análisis de contenido, revisión.*

## Abstract

The purpose of this paper is to analyze applications of the Self-Directed Teams (SDTs) and *kaizen* teams in manufacturing and service industries, as well as publications of review or reflection studies that allow visualizing the benefits of implementing SDTs or *kaizen* in organizations. The review was carried out through content analysis using several specialized databases and selecting articles published as of the year 2000 with keywords associated with the subject under study. The results indicate that both SDTs as *kaizen* teams are related to improvements in productivity of organizations.

*Keywords: Self-Directed Teams, kaizen, content analysis, review.*

## Introducción

De acuerdo con Zárraga & Bonache (2005), las últimas décadas han sido testigos de un aumento dramático en el uso de EAD. De igual manera Aoki (2008) indica que en las últimas décadas un número considerable de estudios se han centrado en las técnicas de fabricación japonesa y han ilustrado la importancia del *kaizen* como un concepto aceptado en todo el mundo.

La introducción de equipos de trabajo en el sistema de producción es un ejemplo de cambio que altera las reglas existentes del juego al alterar la división del trabajo. Dos tipos de estructuras de equipo que se distinguen en la literatura son los EAD .<sup>en línea</sup> los equipos *kaizen* "fuera de línea"(Batt, 2004).

Los EAD se pueden definir como una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de un objetivo común, compuesta por un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socio-afectivo en un clima de respeto, lealtad y confianza (Garzón, 2018). Con frecuencia, los estudios se refieren a EAD en los que los miembros del equipo gozan de una autonomía significativa con respecto a cómo se ejecuta el trabajo, en contraste con los equipos estrechamente administrados en los que los supervisores ejercen un control considerable sobre las tareas (Devaro, 2007).

Por su parte, la práctica de los equipos *kaizen* consiste en actividades generalizadas y continuas, fuera de los roles contractuales explícitos del contribuyente, para identificar y lograr resultados que él cree que contribuyen a los objetivos de la organización (Brunet & New, 2003). En el *kaizen* se persigue la mejora continua y constante en los procesos de la organización, de hecho, la idea de aplicar *kaizen* en una empresa es la de realizar mejoras pequeñas e incrementales desde el *Gemba* (en japonés sitio o lugar de trabajo) y esto traerá con el tiempo resultados de mejoramiento sorprendentes (Imai, 2012).

En consecuencia, el objetivo de este trabajo consiste en analizar aplicaciones en el área de EAD y *kaizen* en industrias de manufactura y servicios, así como publicaciones de estudios de revisión o reflexión que involucren las temáticas bajo estudio y dejen entrever sus beneficios y/o desventajas. La revisión se realizó a través de la consulta de literatura especializada en el área objeto de estudio.

La estructura del presente artículo se organiza bajo las siguientes secciones: metodología, en donde se describen los métodos y las técnicas utilizadas para la búsqueda y clasificación de la literatura objeto de revisión. Luego, se presenta la sección de resultados que compila los artículos incluidos en la revisión y en donde se presentan de manera general las aplicaciones y revisiones asociadas con EAD y *kaizen*. Finalmente, se encuentra la sección de conclusiones sobre los hallazgos de la revisión de literatura.

## Metodología

La elaboración de revisión de literatura se llevó a cabo usando "Análisis de Contenido" (AC).

El análisis de contenido es un método de investigación observacional que se utiliza para evaluar sistemáticamente el contenido simbólico de todas las formas de comunicaciones grabadas, permitiendo el análisis de la información en diferentes niveles (Kolbe & Burnett, 1991). Según como se cita en Contreras et al. (2013) diferentes autores en sus artículos de revisión bibliográfica han utilizado AC (Pokharel & Mutha, 2009). Gallivan (2001) adoptó la metodología AC para examinar estudios de caso de proyectos de software de código abierto en la investigación sobre el equilibrio entre la confianza y

el control en una organización virtual. Contreras & Silva (2014), realizaron una revisión bibliográfica basada en AC para investigar publicaciones asociadas con simulación de logística inversa para la recolección de envases de plaguicidas.

La búsqueda de información asociada al tema bajo estudio se realizó a través del uso de bases de datos especializadas para la investigación como *ScienceDirect*, *Scopus*, *Google Scholar*, *Redalyc*, *Scielo* y *Web of Science*. En cada base de datos se buscaron los artículos usando *key words* como “*Self-Managed Teams*”, “*Team Work*” y “*Kaizen*”. También se usaron palabras clave como “Equipos Autodirigidos”, “Equipos Autónomos” “Mejoramiento continuo” y “Equipos efectivos de trabajo”.

Para acotar la búsqueda de los artículos se utilizó la herramienta *Tree of Science* (ToS) desarrollada por la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, obteniendo el árbol que representa los artículos raíz, los que desarrollan la temática y los más recientes en el tema de Equipos Autodirigidos y *Kaizen*.

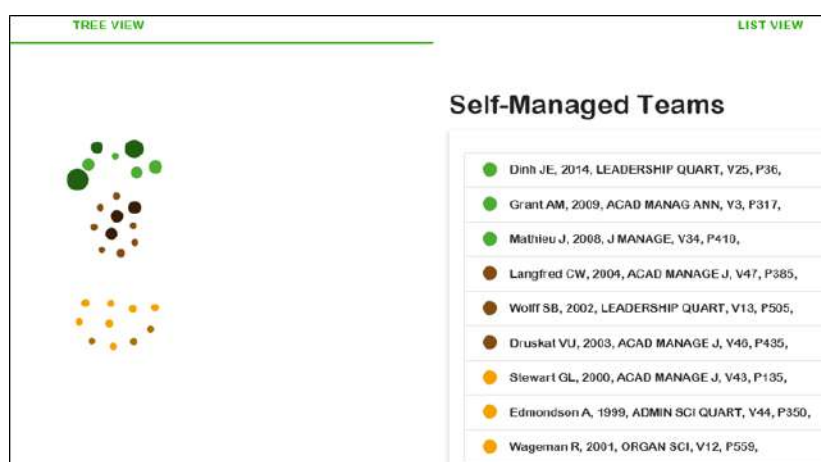


Figura 1: ToS de Equipos Autodirigidos.  
Fuente: El autor a partir de ToS.

En la revisión se incluyó un total de 50 artículos que indican las investigaciones que se han llevado desde al año 2000 en marco de los EAD y los equipos *kaizen*, buscando identificar aspectos en común en marco de la aplicación de cada artículo revisado. La clasificación de los artículos se realizó de la siguiente manera:

- EAD: total de artículos que revisan, definen o aplican el concepto de EAD.
- *Kaizen*: total de artículos que revisan, definen o aplican la filosofía *kaizen*.
- EAD y *Kaizen*: artículos que realizan un comparativo o relacionan los conceptos de EAD y *kaizen*.
- Industria de servicios: artículos que presentan la aplicación de EAD o *Kaizen* en la industria de servicios.
- Industria de manufactura: artículos que presentan la aplicación de EAD o *Kaizen* en la industria de manufactura.
- Revisión y otros: artículos de revisión de literatura, reflexión u otras aplicaciones relacionadas con EAD o *Kaizen*.



En la Figura 2, se presenta la clasificación de los diferentes artículos incluidos en la revisión de EAD y *Kaizen*, en donde el 60% de los artículos incluidos en la revisión corresponden a EAD, 30% a *Kaizen* y 4% a EAD y *Kaizen*.

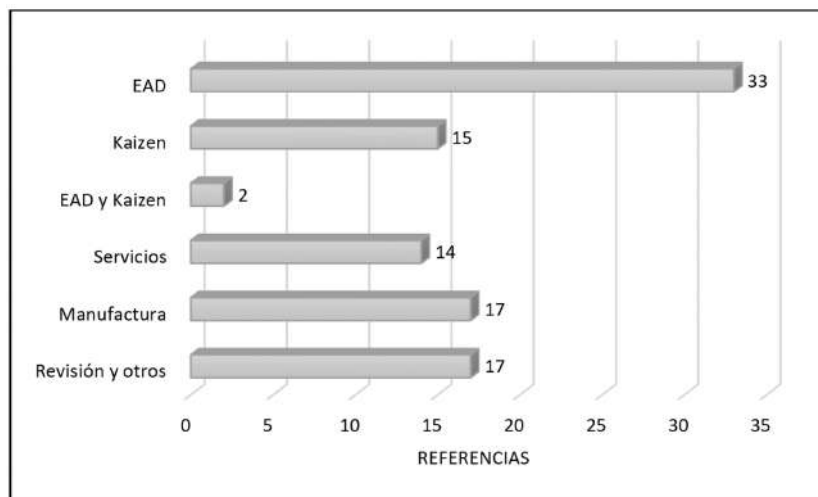


Figura 2: Clasificación de artículos por tema y tipo de industria.  
Fuente: El autor.

## Resultados

### Revisión EAD

#### Industria de servicios

En el sector de la salud, Franco & Reyes (2003) establecieron que los grupos y los equipos se convierten en diferenciadores, los clientes perciben la estructura que adoptan (grupos o equipos) y la organización los puede desarrollar para competir en forma más efectiva con otras organizaciones.

Zárraga & Bonache (2005), definen el constructo de atmósfera del equipo en EAD, indicando que una atmósfera de alta atención entre los miembros del equipo favorece tanto la transferencia como la creación de conocimiento. Langfred (2007) propone que los EAD puedan reestructurarse involuntariamente de manera ineficiente en respuesta al conflicto y sugiere que un mayor conflicto de equipo está asociado con una menor confianza entre equipos, lo que a su vez puede influir en la estructura del equipo al reducir la autonomía individual y disminuir las interdependencias entre las tareas en los equipos.

En el sector educativo Zafft et al. (2009), demuestran cómo la aplicación del Marco de Valores Competentes (CVF) a los EAD ayuda a los educadores de ingeniería a comprender cómo medir el liderazgo en este contexto y facilitar una mayor conciencia de los estudiantes en un equipo, lo que aumenta en consecuencia su efectividad. Jarrín-Jaramillo (2012) pone énfasis en la calidad de aprendizaje, los beneficios de aptitudes y actitudes del docente como gerente participativo y la eficiencia que tiene un buen trabajo en equipo. Resaltando que las conductas que deben guiar a los EAD son: liderazgo, compromiso, comunicación efectiva, respaldo y monitoreo (*feedback*).

Johnson et al. (2013) describen y examinan tres cambios (personal, proceso y estructura) que los EAD pueden hacer para solucionar los problemas de rendimiento, confirmando que los equipos estructural-

mente desalineados demostraron cambio disfuncional por proceso de cambio con más frecuencia que la estructura, con efectos perjudiciales para el rendimiento posterior. Sin embargo, cuando los equipos recibieron las intervenciones de retroalimentación, tenían más probabilidades de cambiar su estructura y, por lo tanto, mejorar su desempeño.

En el área comercial Lambe et al. (2009), examinan sistemáticamente la influencia del empoderamiento y el control en el grado en que los equipos de ventas se involucran en los comportamientos de autogestión deseados. Indicando que el control del trabajo en equipo facilita el desempeño en el nivel del equipo vendedor, al igual que el control de las habilidades de venta facilita el desempeño en el nivel del representante individual de ventas.

Por su parte, Mantilla & García (2010) exploran las competencias personales y conductas propiciadoras de la cohesión grupal y generadoras de resultados altamente productivos, en los miembros de los EAD de una empresa de energía eléctrica. Evidenciando correlaciones altamente significativas entre competencias y conductas, destacando: motivo de logro y compromiso, trabajo en equipo y actitud hacia el cambio, flexibilidad y compromiso. Palamary (2012), determina la relación entre formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias, en donde la formación de equipos acentúa la capacidad de lograr el éxito en el mercado altamente competitivo de empresas publicitarias.

Adams, Nishikawa, & Rao (2018), investigan en la industria de fondos mutuos si los fondos administrados por equipos generan rendimientos superiores en relación con los fondos administrados individualmente y concluyen que un fuerte monitoreo de la junta directiva trae mejoras en el rendimiento del fondo administrado por el equipo. Devaro (2006) observa impactos positivos en el desempeño financiero de las empresas que trabajan con EAD.

### **Industria de manufactura**

Gilson, Shalley, & Blum (2001), examinan una organización que se había reestructurado a EAD para mejorar la satisfacción general de sus clientes y encontraron que los miembros de equipos con clientes satisfechos estaban más satisfechos con sus equipos y organizaciones, comprometidos con sus equipos y percibían que sus equipos eran funcionales, en comparación con los miembros de equipos con clientes menos satisfechos.

En el campo de la productividad laboral y su relación con los EAD, se han encontrado aumentos estadísticamente significativos en la productividad laboral (pero no en la calidad del producto) y el uso de EAD, aunque no hay una diferencia estadísticamente significativa entre las ganancias previstas de los equipos autónomos frente a los no autónomos (Devaro, 2007). Autores como Black & Lynch (2004), Eriksson (2003), Hamilton et al. (2003), indicaron impactos positivos entre la productividad laboral y los EAD.

Valdés F. & Campos R. (2008), estudiaron a 203 voluntarios de cuatro tipos de EAD de una empresa de la industria maquiladora, mostrando que la totalidad de los participantes en el estudio desarrollaron alguna habilidad personal o mejoraron su satisfacción en el trabajo o su productividad a partir de su participación en algún EAD.

Bunderson & Boumgarden (2010), analizan la estructura de EAD en empresas *Fortune* 100 de alta tecnología, encontrando que en al menos en los EAD que se ocupan de tareas estables, una mayor estructura de equipo (es decir, niveles más altos de especialización, formalización y jerarquía) puede

promover el aprendizaje al fomentar el intercambio de información, reducir la frecuencia de conflictos y fomentar un clima de seguridad psicológica.

Asimismo, Millikin et al. (2010) en una planta de semiconductores descubrieron que los sistemas multi-equipos, que comprende equipos cuyos miembros practican ampliamente las estrategias de autogestión, logra mayores ganancias de productividad y los sistemas multi-equipos que consisten en equipos altamente cohesivos de autogestores son más productivos.

Martínez et al. (2014) analizan la estructura, funcionamiento y formas de capacitación que han recibido los equipos de trabajo en la industria automotriz como una nueva forma de organización de tipo flexible, abordando el funcionamiento y las formas de aprendizaje que adoptan los equipos de trabajo en dicha industria.

### **De revisión y otros**

Mathieu et al. (2008) realizaron una revisión de literatura sobre la efectividad de los equipos en el periodo 1997-2007, discutiendo la naturaleza de los equipos de trabajo en contexto y resaltan las diferencias sustanciales que subyacen a los diferentes tipos de equipos, planteando futuras líneas de investigación. Garzón (2018), presenta una revisión teórica sobre como impulsar la creación de EAD a partir de la consulta de autores representativos, definiendo conceptos fundamentales, condiciones, competencias, ventajas y desventajas, presentando una propuesta de buenas prácticas para la consultoría de EAD. Además, se suele tipificar a los equipos *kaizen* como un EAD, a través de los círculos de calidad o equipos para la solución de problemas.

García Fernández & Cordero (2007), plantean que los EAD son una forma organizativa, adecuada a las formas de conocimiento propias de la Economía Basada en el Conocimiento, para obtener los rendimientos esperados de las inversiones realizadas en tecnologías de información y comunicaciones. Asimismo, Gupta, Huang, & Yayla (2011), proporcionan información sobre la relación entre el capital social y el desempeño en equipos. Los resultados demuestran que el impacto del capital social del equipo en el desempeño depende del nivel de liderazgo colectivo promulgado por el equipo. Humphrey et al. (2007) argumentan que no hay una mejor manera de tomar decisiones de ubicación en EAD y presentan un método alternativo para tomar decisiones de ubicación de equipo (es decir, selección) que pueden utilizarse para maximizar o minimizar la varianza en los equipos.

Power & Waddell (2004) analizan 200 organizaciones australianas para examinar empíricamente las relaciones entre los EAD y aprendizaje organizacional y aunque no se encontró una relación significativa entre los EAD y el aprendizaje organizacional, se plantean preocupaciones metodológicas para futuras investigaciones sobre la relación entre estos dos aspectos.

Por su parte, Cornejo et al. (2013) plantean una propuesta metodológica de un modelo orientado a la gestión eficiente y eficaz en la administración municipal, apoyada en equipos de alto rendimiento, alto desempeño o autodirigidos. Alcover (2014) y Castaño et al. (2007), analizan los fundamentos de los equipos de trabajo y del trabajo en equipo, indicando que las organizaciones no necesitan supervisores o sistemas de control de asistencias, dado que estos controles se han diluido en la estructura de los equipos autónomos o autodirigidos, en donde los miembros del equipo asumen su propio control, obteniendo resultados deseables por el equipo.

Mathieu, et al. (2014) indican que, a pesar de la prevalencia y el valor de los EAD, quedan preguntas sobre los factores que influyen en el desempeño de los miembros del equipo en EAD. Ante este

interrogante Gill et al. (2018), encuestan a 70 EAD con el fin de identificar los factores que influyen en el desempeño de los miembros del equipo en contextos donde no hay un líder formal para dar consejos y brindar apoyo. encontrando que los miembros conscientes del equipo se desempeñan mejor porque tienen más vínculos de red prácticos.

Otros autores sugieren ampliar la autonomía y la participación en la toma de decisiones en EAD. De Dreu & West (2001) evidenciaron que la disidencia minoritaria se relaciona con la innovación en equipos de trabajo y por lo tanto la disidencia minoritaria predice la innovación en los equipos, pero solo cuando los equipos tienen altos niveles de participación en la toma de decisiones. Elvira & Dávila (2005) plantean que una barrera para implantar este concepto en la región latinoamericana es la tensión por compartir la autoridad o la descentralización que chocan con las preferencias latinoamericanas por la centralización y la jerarquía organizacional.

## Revisión equipos *Kaizen*

### Industria de servicios

Suárez-Barraza et al. (2009) estudian la aplicación del pensamiento lean en servicios provistos al público por los consejos municipales en contextos específicos de España, evidenciando que tres técnicas relacionadas con *lean-kaizen* (5S, talleres de *gemba kaizen* y mapeo de procesos) tienen un efecto directo en los procesos y sistemas de gestión en los consejos locales.

Knechtges & Decker (2014), aplican la metodología *kaizen* en un departamento de radiología, analizando los ocho desperdicios que se generan en la prestación de sus servicios y que generan ineficiencias en el flujo de trabajo e indican que, aunque un evento de *kaizen* incorpora muchos de los principios de la gestión del cambio, la gerencia debería familiarizarse aún más con otros modelos de gestión del cambio.

Alvarado & Pumisacho (2017), evalúan la práctica de *kaizen* en medianas y grandes empresas de manufactura y servicios del Distrito Metropolitano de Quito, describiendo los elementos potenciadores y las barreras que se presentan en el mantenimiento de la mejora continua en las empresas bajo estudio.

### Industria de manufactura

Brunet & New (2003) realizan un estudio de *kaizen* tal como se practica en empresas manufactureras japonesas, proponiendo una definición clara del concepto *kaizen* y desmintiendo sinónimos como el denominado “*small-group activities*”. Además, concluyen que *kaizen* evoluciona de manera única dentro de cada organización, tras los cambios en el entorno empresarial de la organización.

Cervilla de Olivieri (2005) basada en tres estudios de caso en la industria venezolana de autopartes plantea que, en las empresas de América Latina, es fundamental aprender a innovar en sus procesos a través de mejoras incrementales, para que luego sean capaces de generar en la organización un proceso de cambio continuo que conduzca al despliegue de “nuevas maneras de hacer las cosas”.

Chirinos et al. (2010) proponen estrategias *kaizen* para la mejora de estándares tecnológicos, gerenciales y operacionales en una filial de la empresa Toyota, indicando que los trabajadores conocen el rol de *Kaizen* en su trabajo, pero algunos no lo ponen en práctica, lo cual pone en peligro la reducción de desperdicios en dicha filial.

Suárez-Barraza & Miguel-Dávila (2011) exploran empíricamente la implementación del *kaizen* en dos organizaciones multinacionales del sector automotriz radicadas en México, con el fin de analizarlas y compararlas con los esquemas teóricos del tema, evidenciando que existe una brecha. Entre los esquemas teóricos del *kaizen* y la realidad práctica estudiada en los dos casos de estudios seleccionados. Además, los autores proponen cuatro proposiciones teóricas asociadas con la aplicación de los principios rectores del *kaizen* combinados con sus técnicas y herramientas.

Mano et al. (2014) evalúan los impactos de un programa *kaizen* de capacitación gerencial en el desempeño comercial de pequeñas empresas en un clúster de metalmecánicas en Nairobi (Kenia), encontrando relaciones estadísticamente significativas y particularmente más fuertes en las ganancias que en los ingresos por ventas de las empresas capacitadas con *kaizen*.

Pérez Rave et al. (2014) proveen elementos teóricos y metodológicos de una firma autopartista, que posibilitan la adaptación del *Kaizen* a otros contextos, exigiendo: compromiso directivo, justificación del cambio, entrenamiento de empleados, incentivos, comunicación y estrategias de aprendizaje, para solucionar problemas y sostener los eventos *kaizen*.

Machikita et al. (2016) indican que la mayoría de los proveedores del sudeste asiático no pueden cumplir con los requisitos de los compradores potenciales de calidad, costo y control de entrega y por lo tanto investigan si las prácticas de *kaizen* facilitan la transferencia de conocimiento hacia los proveedores locales desde sus compradores (es decir, la transferencia de conocimiento de un comprador a su proveedor), evidenciando asociación de las actividades de *kaizen* con la transferencia de conocimiento para la mejora del proceso.

Contreras-Castañeda et al. (2018) realizan el análisis del Muda (desperdicios) bajo la filosofía *kaizen* en empresas del sector metalmecánico en Colombia y proponen un esquema de calificación para detectar y valorar los desperdicios presentes en los procesos productivos de talleres metalmecánicos.

## De revisión y otros

Aoki (2008) examina las prácticas de manejo en la transferencia de actividades del *kaizen* japonés a plantas en el extranjero radicadas en China, proporcionando una mayor comprensión de las capacidades organizativas que facilitan una innovación incremental en toda la organización.

Suárez-Barraza & Miguel-Dávila (2008) analizan el *kaizen* en la literatura académica y práctica con el fin de mejorar, explorar y hacer una contribución a su potencial perfil teórico, identificando tres perspectivas del *kaizen* a saber: como filosofía gerencial, como un elemento de la calidad total y como principio teórico de metodologías y técnicas de mejora.

Higuchi et al. (2015) realizan un ensayo controlado aleatorio de capacitación en gestión a corto plazo para pequeños fabricantes en dos sitios de estudio en Vietnam, encontrando que la capacitación de *kaizen* tuvo efectos favorables en la práctica, y que estos efectos duraron por lo menos dos años en las empresas bajo estudio.

Ghazali & Mahmud (2016) revisan un grupo selecto de factores que contribuyen a la implementación exitosa de *kaizen* y sus desafíos entre pequeñas y medianas empresas, encontrando que factores como la buena comunicación entre la alta dirección y sus empleados, la clara estrategia corporativa, presencia de un personal campeón de *kaizen* en la organización, buena gestión del conocimiento y el empoderamiento de los empleados contribuyen a la implementación exitosa de *kaizen*. En contraste, la

resistencia al cambio, incapacidad para motivar a los empleados, falta de comprensión sobre el camino estratégico de las empresas y dificultades en la gestión de la mejora continua en sí formaron algunos de los desafíos para implementar *kaizen*.

## EAD y *Kaizen*

Batt (2004) en una gran empresa de telecomunicaciones norteamericana realiza un análisis sobre la participación en EAD y en círculos de calidad (equipos *Kaizen*), indicando que los EAD se asocian con niveles significativamente más altos de discreción percibida, seguridad laboral y satisfacción para los trabajadores. Sin embargo, los trabajadores tienden a abandonar los EAD y a permanecer en los equipos de calidad. También, el autor citando a Osterman (2000) y Batt (2000) encontró que el uso de EAD en firmas estadounidenses parece haberse estancado a finales de los años 90, mientras que los círculos de calidad se han difundido considerablemente.

Según Sanz & Pérez-Montoro (2009), las formas más comunes de equipo que se encuentran en una organización son los equipos de solución de problemas (*Kaizen*), EAD, equipos multidisciplinares y equipos virtuales, cuya diferencia entre equipos *Kaizen* y EAD, es que los primeros pocas veces tienen la oportunidad para poner en práctica unilateralmente cualquiera de sus acciones sugeridas, mientras que los segundos sí tiene esa autonomía.

En el cuadro 1 se presenta un resumen de los artículos referenciados en este documento, los cuales han sido objeto de revisión en cada una de las temáticas tratadas.

Tema Vs Referencias	EAD	<i>Kaizen</i>
Revisión y otros	Mathieu et al. (2008); Garzón (2018); García Fernández & Cordero (2007); Gupta, Huang, & Yayla (2011), Humphrey et al. (2007); Power & Waddell (2004); Cornejo et al. (2013); Alcover (2014); Castaño et al. (2007); Mathieu, et al. (2014); Gill et al. (2018); Dreu & West (2001); Elvira & Dávila (2005).	Aoki (2008); Suárez-Barraza & Miguel-Dávila (2008); Higuchi et al. (2015); Ghazali & Mahmud (2016).
Manufactura	Gilson, Shalley, & Blum (2001); Devaro (2007); Black & Lynch (2004); Eriksson (2003); Hamilton et al. (2003); Valdés F. & Campos R. (2008); Bunderson & Boumgarden (2010); Millikin et al. (2010); Martínez et al. (2014).	Brunet & New (2003); Cervilla de Olivieri (2005); Chirinos et al. (2010); Suárez-Barraza & Miguel-Dávila (2011); Mano et al. (2014); Pérez Rave et al. (2014); Machikita et al. (2016); Contreras-Castañeda et al. (2018).
Servicios	Franco & Reyes (2003); Zárraga & Bonache (2005); Langfred (2007); Zafft et al. (2009); Jarrín-Jaramillo (2012); Johnson et al. (2013); Lambe et al. (2009); Mantilla & García (2010); Palamary (2012); Nishikawa, & Rao (2018), Devaro (2006).	Suárez-Barraza et al. (2009); Knechtges & Decker (2014); Alvarado & Pumisacho (2017).
EAD y <i>Kaizen</i>	Batt (2004); Sanz & Pérez-Montoro (2009).	

Cuadro 1. Estructura contenido revisión de literatura.

Fuente: El autor.

## Conclusiones

Este trabajo muestra la revisión de literatura de estudios aplicados y de revisión asociados con EAD y *kaizen*, identificando dentro de esta revisión mayor generación de literatura desde el año 2000 en el tópico de EAD, en especial en aplicaciones a industrias de servicios, mientras que en *kaizen* prevalecen las aplicaciones en la industria de manufactura. También, se identificaron artículos de revisión y comparativos entre EAD y *kaizen*, en donde como lo afirma Garzón (2018) se suele tipificar a los equipos *kaizen* como un EAD, lo cual indica una relación estrecha entre los EAD y los equipos *kaizen*.

Los EAD, así como los equipos *kaizen* buscan solucionar problemas al interior de la organización, aunque los segundos algunas veces se ven restringidos a tomar decisiones unilateralmente, mientras que los primeros si tienen esa autonomía (Sanz & Pérez-Montoro, 2009). Sin embargo, los círculos de calidad a través de los equipos *kaizen* son mayormente difundidos en el ámbito empresarial (Batt, 2004).

En todo caso, la revisión realizada deja entrever que hay una relación positiva sea con EAD o *Kaizen* y la mejora en la productividad de las organizaciones (Black & Lynch, 2004; Eriksson, 2003; Hamilton et al., 2003; Millikin et al., 2010; Mano et al., 2014), evidenciando la necesidad de incorporar estas prácticas de mejora en la gestión tradicional de organizaciones centralizadas y con estructuras jerárquicas que hacen lenta la respuesta ante la incertidumbre en los mercados locales, nacionales e internacionales. Por lo tanto, transitar a EAD o equipos *kaizen* puede generar mayores beneficios a la organización, no sin antes preparar a la organización para que desde la alta dirección se gestionen adecuadamente los cambios en el ambiente de trabajo al interior de la organización.

## Agradecimientos

El autor expresa su agradecimiento a Colciencias, Colfuturo y a la Gobernación de Boyacá por la financiación de la investigación que permite los resultados del presente artículo, en marco de la convocatoria regiones 779 de 2017.

## Bibliografía

- Adams, J. C., Nishikawa, T., & Rao, R. P. (2018). 'Mutual fund performance, management teams, and boards', *Journal of Banking and Finance*, 92, 358–368. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2016.09.006>
- Alcover, C. M. (2014). 'Pessoas, Tarefas, Processos e Resultados: Fundamentos das Equipas de Trabalho e do Trabalho em Equipa', In *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações. Princípios e Práticas* (pp. 261–297).
- Alvarado, K., & Pumisacho, V. (2017). 'Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: un estudio exploratorio', *Intangible Capital*, 13(2), 479–497. <https://doi.org/10.3926/ic.901>
- Aoki, K. (2008). 'Transferring Japanese kaizen activities to overseas plants in China', *International Journal of Operations and Production Management*, 28(6), 518–539. <https://doi.org/10.1108/01443570810875340>
- Batt, R. (2000). 'Strategic segmentation in front-line services: Matching customers, employees and human resource systems', *International Journal of Human Resource Management*, 11(3), 540–561. <https://doi.org/10.1080/095851900339756>
- Batt, R. (2004). 'Who benefits from teams? Comparing workers, supervisors, and managers', *Industrial Relations*, 43(1), 183–212. <https://doi.org/10.1111/j.0019-8676.2004.00323.x>
- Black, S. E., & Lynch, L. M. (2004). 'What's driving the new economy?: The benefits of workplace innovation', *Economic Journal*, 114(493), 97–116. <https://doi.org/10.1111/j.0013-0133.2004.00189.x>
- Brunet, A. P., & New, S. (2003). 'Kaizen in Japan: an empirical study', *International Journal of Operations & Production Management*, 23(12), 1426–1446. <https://doi.org/10.1108/01443570310506704>
- Bunderson, J. S., & Boumgarden, P. (2010). 'Structure and Learning in Self-Managed Teams: Why "Bureaucratic" Teams Can Be Better Learners', *Organization Science*, 21(3), 609–624. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0483>
- Castaño, J. C., Lanzas, A. M., & Lopez, M. E. (2007). 'Estrategia Organizacional Orientada Al Logro De Resultados Desde El Trabajo En Equipo', *Scientia et Technica*, 3(35), 369–373. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4804240>
- Cervilla de Olivieri, M. A. (2005). 'Excelencia operacional mediante la innovación y el mejoramiento continuo de los procesos', *Revista Latinoamericana De Administración*, 34(34), 47–61. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/716/71603404.pdf%0Ahttp://www.redalyc.org/html/716/71603404/>
- Chirinos, E., Rivero, E., Méndez, E., Goyo, A., & Figueredo, C. (2010). 'El kaizen como un sistema actual de gestión personal para el éxito organizacional en la empresa ensambladora Toyota', *Revista Negotium*, 16(5), 113–135. Retrieved from <http://ezproxy.unal.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.85e66f3102004364a817401f86e70b81&lang=es&site=eds-live>
- Contreras-Castañeda, E. D., Zambrano-Arroyo, D., & Vaca-Barrera, Y. F. (2018). 'Análisis de mudas en el sector metalmeccánico de Boyacá-Colombia', *Revista ESPACIOS*, 39(16), 30.
- Contreras Castañeda, E. D., & Silva Rodríguez, J. D. (2014). 'Logística inversa usando simulacion en la recolección de envases de plaguicidas: estado del arte', *Revista Ingeniería Industrial*, 13(1), 33–50. <https://doi.org/10.02.2014>
- Contreras, E., Tordecilla, R., & Silva, J. (2013). 'Revisión de estudios de caso de carácter cualitativo y exploratorio en logística inversa', *Revista EIA*, 10(20), 153–164. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.14508/reia.2013.10.20.153-165>
- Cornejo, J., González, F., & Tenorio, A. (2013). 'Modelo de gestión municipal basada en equipos de trabajo de alto rendimiento y autodirigidos: caso municipio de Morelia', *Inceptum*, VIII(15), 307–330.
- De Dreu, G. K. W., & West, M. A. (2001). 'Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making', *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191–1201. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1191>
- Devaro, J. (2006). 'Teams, autonomy, and the financial performance of firms', *Industrial Relations*, 45(2), 217–269. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2006.00425.x>
- Devaro, J. (2007). 'The Effect of Self-Managed and Closely-Managed Teams on Labor Productivity and Product Quality: An Empirical Analysis of a Cross Section of Establishments The Effect of Self-Managed and Closely-Managed Teams on Labor', 47(June).
- Elvira, M. M., & Dávila, A. (2005). 'Cultura y administración de Recursos Humanos en América Latina', *Universia Business Review*, (5), 28–45.



- Eriksson, T. (2003). "The effects of new work practices: Evidence from employer-employee data", *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, 7, 3–30. [https://doi.org/10.1016/S0885-3339\(03\)07003-0](https://doi.org/10.1016/S0885-3339(03)07003-0)
- Franco, C., & Reyes, A. (2003). "Los equipos de trabajo como estrategia de diferenciación", *Estudios Gerenciales*, (87), 13–25.
- Gallivan, M. J. (2001). "Striking a balance between trust and control in a virtual organization: A content analysis of open source software case studies. *Information Systems Journal*, 11(4), 277–304. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2575.2001.00108.x>
- García Fernández, F., & Cordero, A. E. (2007). "Equipos de trabajo: forma organizativa de la economía basada en el conocimiento", *Economía y Sociedad*, 0(20). Retrieved from [http://www.economiaysociedad.umich.mx/ojs\\_ecosoc/index.php/ecosoc/article/view/116/114](http://www.economiaysociedad.umich.mx/ojs_ecosoc/index.php/ecosoc/article/view/116/114)
- Garzón, M. A. (2018). "Cómo impulsar la creación de equipos autodirigidos", *Ide@s CONCYTEG*, 15(17), 1–38.
- Ghazali, M., & Mahmud, F. (2016). "A review of contributing factors and challenges in implementing kaizen in small and medium enterprises", *Procedia Economics and Finance*, 35, 522–531. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00065-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00065-4)
- Gill, C., Metz, I., Tekleab, A. G., & Williamson, I. O. (2018). "The combined role of conscientiousness, social networks, and gender diversity in explaining individual performance in self-managed teams", *Journal of Business Research*, (March), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.09.003>
- Gilson, L. L., Shalley, C. E., & Blum, T. C. (2001). "Team and organizational attitudes as a lens and mirror impacting customer satisfaction: an empirical test in self-managed teams", *Journal of Quality Management*, 6(2), 235–256. [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(01\)00039-6](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(01)00039-6)
- Gupta, V. K. G., Huang, R., & Yayla, A. (2011). "Social Capital, Collective Transformational Leadership, and Performance: A Resource-Based View of Self-Managed Teams", *Journal of Managerial Issues*, 23(1), 31–45.
- Hamilton, B. H., Nickerson, J. A., & Owan, H. (2003). "Team incentives and worker heterogeneity: an empirical analysis of the impact of teams on productivity and participation", *Journal of Political Economy*, 3(111), 465–497. <https://doi.org/10.2139/ssrn.277309>
- Higuchi, Y., Nam, V. H., & Sonobe, T. (2015). "Sustained impacts of Kaizen training", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 120, 189–206. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2015.10.009>
- Humphrey, S. E., Hollenbeck, J. R., Meyer, C. J., & Ilgen, D. R. (2007). "Trait configurations in self-managed teams: A conceptual examination of the use of seeding for maximizing and minimizing trait variance in teams", *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 885–892. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.885>
- Imai, M. (2012). "A commonsense approach to a continuous improvement strategy (2da ed.)", New York: McGraw-Hill.
- Jarrín Jaramillo, F. (2012). "El docente como gerente en la calidad del aprendizaje y trabajo en equipo", *International Journal of Good Conscience*, 7(2), 61–72.
- Johnson, M. D., Hollenbeck, J. R., Scott DeRue, D., Barnes, C. M., & Jundt, D. (2013). "Functional versus dysfunctional team change: Problem diagnosis and structural feedback for self-managed teams", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(1), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.03.006>
- Knechtges, P., & Decker, M. C. (2014). "Application of kaizen methodology to foster departmental engagement in quality improvement", *Journal of the American College of Radiology*, 11(12), 1126–1130. <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2014.08.027>
- Kolbe, R. & Burnett, M. (1991). "Research Reliability and Objectivity", *Management*, 18(2), 243–250.
- Lambe, C. J., Webb, K. L., & Ishida, C. (2009). "Self-managing selling teams and team performance: The complementary roles of empowerment and control", *Industrial Marketing Management*, 38(1), 5–16. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.10.003>
- Langfred, C. W. (2007). "The downside of self-management: A longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams", *Academy of Management Journal*, 50(4), 885–900. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279196>
- Machikita, T., Tsuji, M., & Ueki, Y. (2016). "Does Kaizen create backward knowledge transfer to Southeast Asian firms?", *Journal of Business Research*, 69(5), 1556–1561. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.016>

- Mano, Y., Akoten, J., Yoshino, Y., & Sonobe, T. (2014). "Teaching KAIZEN to small business owners: An experiment in a metalworking cluster in Nairobi", *Journal of the Japanese and International Economies*, 33, 25–42. <https://doi.org/10.1016/j.jjie.2013.10.008>
- Mantilla, M., & García, D. (2010). "Trabajo en equipos autodirigidos: competencias personales y conductas necesarias para su éxito", *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(49), 51–71.
- Martínez, A., García, A., & Santos, G. (2014). "Nuevas formas de organización laboral en la industria automotriz: los equipos de trabajo en General Motors, Complejo Silao", *Análisis Económico*, 29(70), 157–183.
- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., Donsbach, J. S., & Alliger, G. M. (2014). "A review and integration of team composition models: moving toward a dynamic and temporal framework", *Journal of Management*, 40(1), 130–160. <https://doi.org/10.1177/0149206313503014>
- Mathieu, J., Maynard, T. M., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). "Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future", *Journal of Management*, 34(3), 410–476. <https://doi.org/10.1177/0149206308316061>
- Millikin, J. P., Hom, P. W., & Manz, C. C. (2010). "Self-management competencies in self-managing teams: Their impact on multi-team system productivity", *Leadership Quarterly*, 21(5), 687–702. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.001>
- Osterman, P. (2000). "Work Reorganization in an Era of Restructuring", *Industrial and Labor Relations Review*, 53(2), 179–196. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/001979390005300201>
- Palamary, R. E. (2012). "Formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias", *Estudios Gerenciales*, 28(122), 69–81.
- Pérez Rave, J. I., Rotta Forero, D. A. La, & Vera Garcés, C. A. (2014). "Superando el síndrome del "enemigo externo" en una firma autopartista a través del kaizen", *Production*, 24(4), 957–968. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132013005000058>
- Pokharel, S., & Mutha, A. (2009). "Perspectives in reverse logistics: A review", *Resources, Conservation and Recycling*, 53(4), 175–182. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2008.11.006>
- Power, J., & Waddell, D. (2004). "The link between self-managed work teams and learning organisations using performance indicators", *The Learning Organization*, 11(3), 244–259. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/09696470410533003>
- Sanz, S., & Pérez-Montoro, M. (2009). "Conocimiento colaborativo: las comunidades de práctica y otras estrategias organizacionales", IX Congreso Isko-España, 101–119.
- Suárez-Barraza, M. F., & Miguel-Dávila, J. Á. (2008). "Encontrando al kaizen: un análisis teórico de la mejora continua", *Pecunia*, 7, 285–311. <https://doi.org/10.18002/pec.v0i7.696>
- Suárez-Barraza, M. F., & Miguel-Dávila, J. Á. (2011). "Implementación del Kaizen en México: un estudio exploratorio de una aproximación gerencial japonesa en el contexto latinoamericano", *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 21(41), 19–37.
- Suárez-Barraza, M. F., Smith, T., & Dahlgard-Park, S. M. (2009). "Lean-kaizen public service: an empirical approach in Spanish local governments", *TQM Journal*, 21(2), 143–167. <https://doi.org/10.1108/17542730910938146>
- Valdés F, P., & Campos R., J. A. (2008). "Habilidades personales, satisfacción y productividad en integrantes de equipos de alto rendimiento", XII Congreso Internacional de La Academia de Ciencias Administrativas A.C. (ACACIA), 1–24.
- Zafft, C. R., Adams, S. G., & Matkin, G. S. (2009). "Measuring Leadership in Self Managed Teams using the Competing Values Framework", *Journal of Engineering Education*, 98(3), 273–282. <https://doi.org/10.1002/j.2168-9830.2009.tb01024.x>
- Zárraga, C., & Bonache, J. (2005). "The impact of team atmosphere on knowledge outcomes in self-managed teams", *Organization Studies*, 26(5), 661–681. <https://doi.org/10.1177/0170840605051820>



**Eduin Dionisio Contreras Castañeda**

Ingeniero Industrial de la Universidad de Boyacá. Especialista en Gestión de Productividad y Calidad, Universidad Autónoma de Colombia. Magíster en Diseño y Gestión de Procesos, Universidad de la Sabana. Auditor Interno en ISO 9001:2015. Estudiante de Doctorado en Gestión de la Universidad EAN, bajo el patrocinio de COLCIENCIAS y la Gobernación de Boyacá Doc. Nal.-779.

Correo electrónico: [econtre81943@universidadean.edu.co](mailto:econtre81943@universidadean.edu.co)

# Capacidades de las empresas de autotransporte de carga para la formación de un clúster logístico

*Verduzco-Garza Teresa, López Pérez Jesús Fabián*  
*Universidad de Monterrey*

## Resumen

El presente estudio tiene el propósito de mostrar los resultados de la medición de elementos para incrementar la competitividad en el sector del autotransporte de carga en la región Noreste de México, centrándose particularmente en las empresas que operan en Nuevo León. Los hallazgos principales obtenidos se refieren a la atención de los 5 diferentes factores a considerar para el autotransporte de carga como parte de las cadenas logísticas en la región especificada, así como conocer cuál es la variable de mayor impacto y el resto de las variables que son significativas para construir un modelo confirmatorio bajo la técnica de regresión múltiple. Los resultados de este estudio muestran que los constructos Localización geográfica de la aglomeración y Alianzas estratégicas son variables que impactan significativamente a la competitividad de dichas empresas. La originalidad de este documento radica en su enfoque hacia la presentación de las variables como factores críticos de competitividad del autotransporte y la preparación actual de las empresas para operar bajo el esquema de asociación en forma de clúster logístico, así como validar si estas capacidades requeridas están presentes en las empresas de la región para un clúster logístico exitoso.

*Palabras clave: Competitividad regional, Clúster logístico, Alianzas estratégicas, Localización geográfica.*

## Abstract

The present study has the purpose of reveal the results about the measurement of the elements considered critical to increase the competitiveness in the transportation mode called road truck carrier sector in the Northeast region of Mexico, focusing particularly on the companies that operate in Nuevo Leon with their own fleet. The main findings refer the attention of 5 different variables to be considered for the road truck carriers as part of the logistics chains in the specified region, as well as to know which one is the variable with the greatest impact and the rest of the variables that are significant to build a confirmatory model using the multiple regression analysis technique. The results of this study show that the constructs Geographic Location of the agglomeration and Strategic Alliances are variables that significantly impact the competitiveness of these companies. The originality of this document lies in its approach to present the variables as critical factors of competitiveness road truck carriers and the current preparation of companies to operate under the scheme of association in the form of a logistics cluster, as well as to validate whether these required capacities are owned by the companies of the region in order to work successfully as a logistics cluster.

*Keywords: Regional competitiveness, Logistic Cluster, Strategic Alliances, Geographic Location.*

## I. Introducción

La necesidad de las organizaciones de incrementar su competitividad en la administración de sus operaciones ha permitido que las mismas desarrollen una búsqueda exhaustiva de modelos estratégicos que favorezcan en el logro de sus objetivos y permanencia en su sector de actividad. Para esto, se tiene un índice de competitividad global conocido como GCI por sus siglas en inglés (*Global Competitiveness Index*), el cual es desarrollado por el Foro Económico Mundial WEF por sus siglas en inglés (*World Economic Forum*) y mide 3 dimensiones específicas las cuales son:

1. Requerimientos básicos, 2. Habilitadores de Eficiencia y 3. Factores de innovación y sofisticación. Estas 3 dimensiones se componen en total de 12 pilares específicos calificados por país, para de esta forma asignar un ranking de competitividad al mismo. WEF muestra en su reporte 2017-2018 que los países europeos, norteamericanos y asiáticos tales como Suiza, Estados Unidos y Singapur respectivamente, se encuentran entre los primeros 5 lugares del ranking de competitividad mundial.

México, se encuentra ubicado en el lugar 51 del ranking en el que participan 137 países, mostrando fortaleza en los pilares de “*ambiente macroeconómico*”, “*tamaño de mercados*” principalmente, pero a su vez una importante deficiencia representada en los pilares de “*eficiencia de mano de obra*”, “*instituciones*”, “*tecnología al alcance*” y “*educación superior y entrenamiento*”. Esto a su vez, se ve reflejado en la mayoría de los sectores de actividad del país.

En las cadenas de suministro, los elementos que componen el sistema logístico han tomado alta relevancia para competir, incluso algunas organizaciones lo consideran como competencia clave. Asimismo, partiendo de la competitividad global medida por el GCI, se ha desarrollado un índice específico para medir la competitividad logística, el cual se le conoce como Índice de Competitividad Logística o LPI por sus siglas en inglés (*Logistics Performance Index*), el cual también ha sido desarrollado por WEF y mide 6 dimensiones específicas de la cadena logística como lo son “*transparencia y eficiencia de aduanas*”, “*infraestructura y calidad del transporte*”, “*envíos internacionales*”, “*competencia logística y calidad del servicio*”, “*trazabilidad y rastreo*” y “*oportunidad de envíos*”. En el reporte 2007-2018 de LPI, nuevamente los países de Europa del Este, Asia-Pacífico y Norteamérica, representan los 10 principales ubicados en el ranking y siendo Alemania el que encabeza la lista. Actualmente México se encuentra ubicado en el lugar 54 de este índice, siendo las dimensiones de *infraestructura y calidad del transporte*, *competencia logística y calidad del servicio* y *transparencia y eficiencia de aduanas* las mayores áreas de oportunidad para mejorar esta posición en el ranking.

El presente estudio se enfoca en el transporte de bienes como parte de estos encadenamientos logísticos, ya que representa un importante elemento para incrementar la competitividad de las organizaciones, tanto de manufactura de bienes como de servicios varios. El transporte de bienes, impacta en las dimensiones de *infraestructura y calidad del transporte*, así como en *competencia logística y calidad de servicio*, dos de las 3 ineficiencias más representativas medidas por el índice LPI. A su vez este sector requiere desarrollar estrategias que permitan a las empresas del mismo incrementar sus niveles de servicio para mantener su competitividad en localidades específicas.

## II. Antecedentes teóricos y marco de referencia

Desde los inicios del comercio internacional, ciertas regiones han sido reconocidas por el desempeño y la calidad de sus productos, por ejemplo, las regiones productoras de vinos. Desde tiempos remotos las primeras civilizaciones de comerciantes ya asociaban países con productos específicos como el

papiro, la seda, el trigo, por mencionar algunos, que datan del comercio entre Asia, África y Europa en el siglo III. Por otra parte, en el siglo IX las embarcaciones de Holanda y Noruega incrementaron el comercio a través de la transportación de navíos en ríos formando “*aglomeraciones*” en centros de una locación específica para acelerar el crecimiento y desarrollo de las regiones.

El concepto de aglomeraciones refiere a la localización de los distritos industriales descritos por Marshall (Marshall, 1890), que habla sobre las agrupaciones de empresas de un sector específico de actividad como una forma de cooperación y competencia favorable entre las organizaciones para posteriormente tornarse en una forma de competencia entre las regiones.

En los años 90’s Michael E. Porter presentó un concepto llamado *clúster* el cual habla sobre una concentración geográfica de compañías que están interconectadas entre sí, con un giro similar o complementario de actividad y vinculadas con instituciones en su campo de acción particular que les permite mejorar sus condiciones para competir (Porter M. , 1998) incluyendo instituciones como universidades, asociaciones comerciales y entidades gubernamentales, y en donde también se estimula el desarrollo y crecimiento económico del área geográfica. Una empresa que forme parte de un clúster, a su vez tiene acceso a tecnologías de punta que le permite incrementar su productividad y mejorar sus costos, así como el desarrollo de una fuerza de trabajo mejor preparada.

En el sector industrial logístico como tal, un clúster cuya especialización está enfocada a ello se le conoce como un clúster logístico, y para definirlo se toman como base de referencia los estudios de Sheffi (Sheffi, 2012) y de Verduzco-Garza y González Aleu (Verduzco-Garza & Gonzalez Aleu, 2017) donde se menciona que los clústeres intensivos en actividades logísticas son aglomeraciones en una localización geográfica específica de diferentes compañías y operaciones enfocadas en: (1) Proveer servicios logísticos, (2) operaciones logísticas de las empresas, (3) empresas conocidas como operadores logísticos, y (4) dar soporte a las operaciones y servicios logísticos.

Un estudio realizado por Rendón y Verduzco-Garza (2017) en el cual se identifican las capacidades por región en las antes mencionadas, muestra cuáles son los elementos que han convertido en exitosas a las asociaciones entre empresas de este sector industrial -conocidas comúnmente como clústeres logísticos- en donde los principales resultados se resumen de acuerdo a la tabla 1 basados en la estructura del modelo de investigación operacional de Farris (2006).

Es importante destacar que cuando se refiere a los factores externos de entrada son aquellos que se encuentran en el ambiente y que condicionan la operación del clúster logístico. Mientras que los factores internos de proceso son las capacidades particulares de cada compañía integrada en el clúster de acuerdo a lo que requiere para satisfacer competitivamente sus operaciones. En el caso de los factores internos de resultados, son aquellos también desarrollados por las capacidades internas de las compañías del clúster pero que refieren a indicadores puntuales de la operación y que a su vez reflejan la competitividad de las propias empresas involucradas. A partir de estos últimos se evalúa al negocio y se toman decisiones estratégicas por parte de las organizaciones de acuerdo a estos factores.

Región	Factores		
	Externos de entrada	Internos de proceso	Internos de resultados
Europa del Este	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología</li> <li>• Redes comerciales de alto valor</li> <li>• Conectividad</li> <li>• Competitividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación</li> <li>• Intercambio de mejores prácticas</li> <li>• Relaciones entre asociados</li> <li>• Especialización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño</li> <li>• Integración logística</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Alianzas estratégicas</li> </ul>
Asia- Pacífico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente externo de negocios</li> <li>• Tecnología disponible</li> <li>• Competitividad</li> <li>• Conectividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidad</li> <li>• Intercambio de mejores prácticas</li> <li>• Intercambio de información</li> <li>• Infraestructura de operación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad</li> <li>• Eficiencia</li> <li>• Integración logística</li> <li>• Sostenibilidad de operaciones</li> </ul>
Norte América	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología</li> <li>• Competitividad</li> <li>• Conectividad</li> <li>• Localización geográfica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación efectiva</li> <li>• Innovación</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Intercambio de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia</li> <li>• Integraciones logísticas</li> <li>• Desempeño</li> <li>• Sostenibilidad de operaciones</li> </ul>

**Tabla 1: Factores críticos de éxito para clústeres logísticos en diferentes regiones del mundo.**

**Fuente: (Rendón Benavides & Verduzco-Garza, 2017).**

Como se puede observar factores tales como conectividad, localización geográfica, innovación, relaciones entre asociados, intercambio de mejores prácticas, intercambio de información, integración logística, desempeño, eficiencia y sostenibilidad de las operaciones, aparecen repetidamente en dos o más regiones, por lo que de ahí se seleccionan los elementos para el siguiente estudio. Algunos de estos aspectos en conjunto se pueden reflejar en el término *Alianzas estratégicas* a partir de sinergias entre las compañías, dado que el concepto según otros autores involucra la colaboración entre los miembros, la creación de valor por parte de los mismos, el desarrollo de sus capacidades en forma conjunta, así como el intercambio de información y la formación de alianzas estratégicas entre las empresas generando asociaciones directas que incrementen el desempeño de las compañías y la confianza entre las mismas (Reve & Sasson, 2015), (Ketels, Lindqvist, & Sölvell, 2006), (Rivera, Gligor, & Sheffi, 2016). Incluso se ha desarrollado un término nombrado en inglés como *Coopetition*, que se refiere a una perspectiva en la cual la cooperación y la competencia entre las organizaciones coexisten de manera conjunta (Liu, Li, & Li, 2015) generando competitividad.

El factor de integración logística también ha sido abordado como cooperación horizontal o *integración horizontal*, la cual ocurre cuando interactúan empresas de diferentes sectores de negocios como parte de una cadena para agregar valor al producto (Cruijssen, Cools, & Dullaert, 2005), es decir una combinación cros sectorial que busca maximizar la reducción de costos a través de la cooperación entre las compañías independientes integradas mismas que ofrecen servicios similares o relacionados (Schmoltzi & Wallenburg, 2011).

Otros estudios como los de Van den Heuvel et. al. de la universidad de Eindhoven, muestran la importancia de la *diversificación* que es en sí las interacciones entre diferentes firmas transportistas para el logro de eficiencias conjuntas así como el generar en sus clientes una mayor accesibilidad a los diferentes modos de transporte, operando conjuntamente, por ejemplo en ubicaciones llamadas parques logísticos y conectores multimodales, generando alrededor de estas geografías grandes concentraciones de operadores de transporte y de servicios logísticos en general (2015).

En relación a los factores de eficiencia, desempeño y sostenibilidad de las operaciones, se han agrupado en un concepto llamado *fiabilidad de entregas*, el cual además incluye elementos asociados a la consistencia del servicio, trazabilidad y seguridad de las entregas en el tiempo y cantidad requeridas minimizando el costo de la operación y maximizando la utilización de la unidad de autotransporte y como consecuencia generando confianza por parte de los clientes hacia el transportista, (Kotler, 2001).

Asimismo, para los factores de localización geográfica y conectividad, se utilizará el concepto de *localización geográfica* de la aglomeración en donde conceptualmente se agrupan estos dos elementos previamente mencionados. En los estudios de Sheffi (2012) se refiere a una gran densidad de compañías del giro logístico concentradas en un área geográfica definida y en donde se crea una red global de actividades orientadas a la creación de valor. Además, dada su conectividad y proximidad permite a las empresas aglomeradas el crear eficiencias compartiendo activos y responder a las variaciones y cambios inesperados de demanda sin afectar la confiabilidad de entregas y contribuyendo al progreso económico de una región particular.

### III. Objetivo del estudio

El presente estudio es de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo el cual tiene como objetivo general de comprobar si en conjunto las 5 variables antes descritas como son alianzas estratégicas, integración horizontal, diversificación, confiabilidad de entregas y localización geográfica de la aglomeración, impactan de forma favorable y positiva en la competitividad de las empresas de autotransporte de carga medido a través del incremento en sus ventas.

Por otra parte, como objetivo específico se busca identificar cuál de estas 5 variables genera mayor impacto en la competitividad y como último objetivo específico el determinar si hay o no diferencia entre las variables de mayor impacto de acuerdo al tamaño de la empresa medida.

### IV. Metodología

Para el desarrollo de la presente investigación como primer paso se hizo el planteamiento de la hipótesis y objetivos.

Una vez establecido el problema con claridad y el planteamiento, se continuó con las siguientes tres fases: (1) Planeación, (2) Ejecución y (3) Reporte y comunicación. La fig. 1 muestra el diagrama de



la metodología para abordar el fenómeno bajo estudio de la presente investigación.

Para la técnica de la investigación se aplicaron las diferentes etapas de la metodología utilizando técnicas documentales, bibliográficas y adicionalmente un estudio de campo mediante una encuesta aplicada en forma de cuestionario de formulario en línea o se aplicaron también de forma directa.

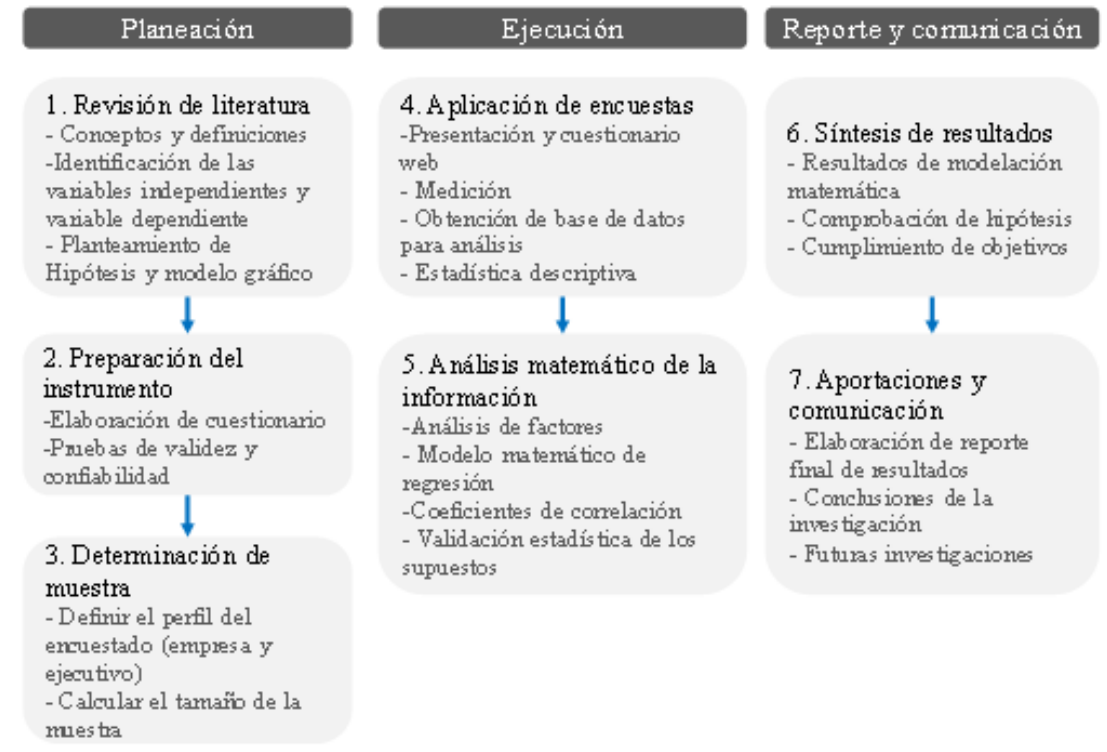


Figura 1: Metodología para el desarrollo del estudio.

Fuente: Elaboración propia.

Durante la fase de planeación se realizó un análisis profundo de la literatura disponible en las bases de datos electrónicas de alto impacto sobre los clústeres en general, clústeres logísticos y sobre cada uno de los factores antes mencionados que hacen que las empresas sean más competitivas en el giro logístico, identificando las diferentes regiones y comparando la información de los diferentes estudios realizados previamente por otros autores y organizaciones. Partiendo de ello se establecieron las hipótesis que se desea comprobar, así como el modelo gráfico de la hipótesis las cuales representan las 5 variables independientes que se midieron en el estudio suponiendo una relación directa y positiva en su impacto sobre la competitividad como variable de respuesta. Una vez establecido esto, se desarrolló y validó el cuestionario que fungiría como instrumento de medición de las variables independientes, así como la determinación del tamaño de muestra de acuerdo a una población finita.

En la fase de ejecución, se hizo la recopilación de los datos obtenidos a partir del cuestionario y la medición en sí. Una vez obtenidos los resultados de la recopilación de los datos de la muestra aleatoria, se procedió a la modelación y análisis matemático de los datos utilizando técnicas estadísticas y el software especializado IBM SPSS versión 23, para posteriormente en la fase de reporte y comunicación satisfacer el cumplimiento de los objetivos, comprobar la hipótesis y preparar la redacción de los hallazgos logrados para comunicar las conclusiones finales y las aportaciones.

## A. Descripción de hipótesis

Para el desarrollo de la presente investigación se plantearon las siguientes hipótesis. Éstas se ven representadas en el modelo gráfico propuesto en la fig. 2.

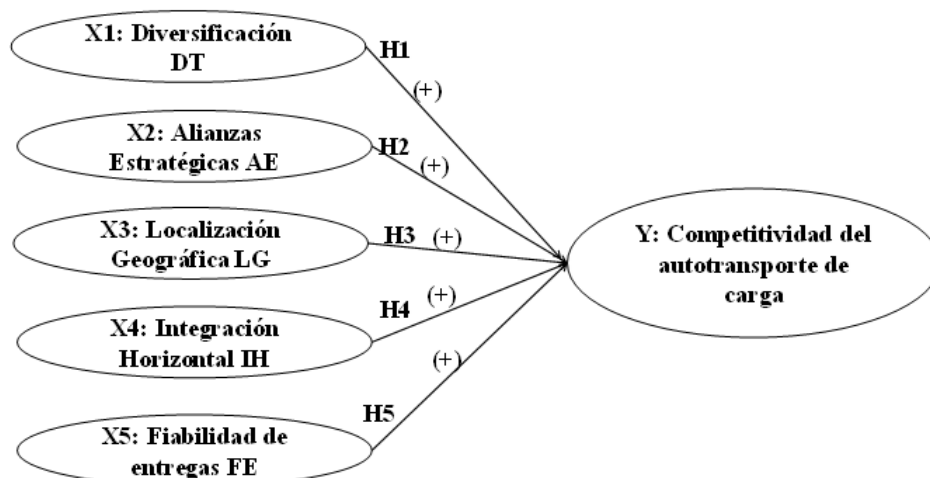


Figura 2: Modelo gráfico.  
Fuente: Elaboración propia.

## B. Perfil del encuestado

Para seleccionar la población de organizaciones enfocadas al servicio de autotransporte de carga que serían encuestadas en favor del desarrollo de la presente investigación, se consideraron solamente las empresas que cumplieran con el siguiente perfil:

- Empresas logísticas que tienen operaciones de autotransporte de carga en la región de Nuevo León.
- Empresas cuyo producto o servicio principal es el movimiento terrestre de bienes y servicios utilizando el autotransporte de carga, o empresas para las cuales el transporte de bienes es considerado estratégico o corresponde a una ventaja para el negocio.
- Empresas logísticas en general que tengan flotilla de transporte propia.

Las fuentes utilizadas para la determinación de la población fueron a partir de la base de datos del Sistema de Información de Empresas Mexicanas SIEM y de la Cámara Nacional del Autotransporte de Carga CANACAR.

Si bien actualmente existen empresas cuyo giro principal no es el transporte de mercancías, para su corporación en general las operaciones de transporte establecen una diferenciación ante sus competidores por lo que poseen flotilla propia adecuada para satisfacer sus necesidades de transporte de bienes y subcontratando otros servicios de transportistas durante los picos de demanda. Asimismo, otras empresas que también poseen flotilla propia, han aprovechado sus capacidades de transporte para incrementar su utilización y a su vez productividad, brindando los servicios de transporte al combinar sus

cargas con las de otras empresas a quienes les vende el servicio como si fueran terceros y ampliando así su portafolio de negocios a nivel corporativo creando unidades de negocio independientes.

En ambos casos, se consideran también como parte de las empresas que forman esta muestra.

### C. Elaboración del instrumento de medición

Para la elaboración del cuestionario como instrumento para la medición de las cinco variables previamente mencionadas, se basó primeramente en las referencias bibliográficas de otros estudios en el mundo y de la interacción con expertos en el tema, en donde se considera como unidad de estudio a las empresas de autotransporte de carga con flotilla propia de la región de Nuevo León.

El cuestionario consta de una sección de información general compuesta por 6 preguntas, una sección de 3 preguntas de acuerdo al servicio hacia algún clúster, una sección de 2 ítems sobre la variable control para competitividad, una sección de comentarios y una sección de 26 ítems asociadas a las 5 variables las cuales están distribuidas de acuerdo la tabla 2.

Para la recolección de datos de los ítems sobre las 5 variables a medir, así como las de servicio al clúster se utilizó una escala ordinal tipo Likert de 6 puntos. El valor de 1 equivale a “nunca, nada, no tiene relación con la empresa” y el valor 6 que equivale a “siempre, todo, fuerte relación con la empresa”.

El cuestionario fue validado previamente en una prueba piloto y se ratificó cuantitativamente su confiabilidad y validez mediante el cálculo del coeficiente de *Alfa de Cronbach* (Cronbach, 1953) que en todos los demás casos fue superior a 0.70, lo que permite confirmar que realmente se está midiendo lo que se pretende y que los ítems de cada constructo mantienen una buena correlación entre ellos. La tabla 2 de estadísticos de fiabilidad muestra el resumen del cálculo de dicho coeficiente para la medición de cada uno de los constructos. Asimismo, se hizo una validación con expertos en el tema para una opinión cualitativa sobre la correcta medición de las 5 variables y asegurar que las preguntas del cuestionario estuvieran bien orientadas.

Nombre de la variable	Variable	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
Diversificación del transporte	DT	0.844	0.846	6
Alianzas Estratégicas	AE	0.913	0.915	4
Localización Geográfica	LG	0.91	0.907	6
Integración Horizontal	IH	0.711	0.709	5
Fiabilidad de Entregas	FE	0.876	0.875	5

**Tabla 2: Estadísticas de Fiabilidad.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Posteriormente se determinó el tamaño de la muestra aleatoria y se contactó a los responsables de las empresas, quienes para responder el cuestionario debieron ser ya sea empresarios o ejecutivos de transporte, trabajar en el área logística o afín de la organización como tomador de decisiones, tener pleno conocimiento de las operaciones de transporte de la organización, así como tener acceso a los indicadores de medición de transporte de la empresa.

Para la determinación del tamaño de la muestra se consideraron como población las empresas de autotransporte de carga listadas en las fuentes anteriormente mencionadas y que sus operaciones pertenecieran a el área metropolitana de Monterrey, N. L., que de acuerdo a las fuentes se consideraron como viables.

De acuerdo a las delimitaciones establecidas, y a la unidad de análisis conocida como empresa de autotransporte de carga, se tiene un universo amplio compuesto por las empresas autotransportes de carga a nivel mundial, pero dado que la investigación está centrada en un modo de transporte específico y región específica, se delimita a:

- Todas las empresas clasificadas como de autotransporte de carga,
- Y que se encuentren ubicadas en el área metropolitana de N. L., México.

Para el autotransporte de carga en la región de N. L., existen 304 empresas registradas en el padrón del Sistema de Información de Empresas de México (SIEM) al año 2016, y en la región compuesta por el área metropolitana de N. L. se tiene que existen 232 empresas de autotransporte de carga, que serán las consideradas para el estudio de campo, a partir de las cuales se obtendrá una muestra aleatoria significativa. Estas 232 empresas corresponden al apartado G: Transportes, comunicaciones y servicios.

De acuerdo con la fórmula propuesta por Hernández Sampieri et al. (1991) se determinó de inicio un tamaño de muestra de acuerdo a una población finita de forma de muestreo probabilístico con valores de probabilidad de ocurrencia  $p$  de 0.5 donde se determinó que eran necesarias 70 muestras con un error estándar de 0.05. Se recibieron un total de 38 encuestas completas las cuales fueron utilizadas para continuar con el análisis.

## V. Análisis de datos y Resultados del estudio

Con la información recabada, se analizó la información de acuerdo al instrumento utilizando el método de Análisis multivariante por regresión lineal, bajo el cálculo en el programa SPSS 23 con el método por pasos sucesivos y analizando los datos obtenidos con 38 encuestas. Este método pretende encontrar de entre el conjunto de variables explicativas aquellas que provean una mejor explicación sobre la variable dependiente aunada a que ninguna de ellas provenga de una combinación de las restantes. El procedimiento de “pasos sucesivos” utilizado en regresión multivariable identifica en cada iteración cuál es la variable que mejor satisface los criterios de entrada y de salida en dicho algoritmo. Uno de los criterios que se utiliza para ello es el indicador de correlación parcial de cada variable independiente con respecto a la variable dependiente.

Dicho análisis de datos propone dos diferentes modelos para la comprobación de las hipótesis. La tabla 3 muestra el resumen de los resultados.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	N
1: LG	0.47	0.223	0.192	0.260	38
2: LG, AE	0.63	0.392	0.341	0.235	38

Tabla 3: Modelos con N de 38 por el método de pasos sucesivos.

Fuente: Elaboración propia.

Dado que aún el coeficiente de determinación es bajo en ambos modelos resultantes, se revisaron nuevamente las 38 encuestas para identificar la presencia de *outliers* multivariantes que estuvieran afectando los resultados estudio. Este análisis se desarrolló en el mismo programa de *software* mediante la medición de la distancia de Mahalanobis la cual describe la distancia entre un punto de datos

y un centro de masa, y es calculada para cada observación en el conjunto de datos otorgando a cada una de las observaciones un peso inverso a la distancia de medida siendo las observaciones extremas las que obtienen menores pesos (Muñoz & Uribe, 2013). La distancia de Mahalanobis tiene la propiedad de no alterarse ante los cambios de escala y que además de ser una distancia normalizada se expresa en unidades de desviación típica teniendo en cuenta las correlaciones entre las variables y la redundancia existente entre las mismas de manera que el realizar una discriminación de elementos sea mayormente adecuada (Carmona, Cuadras, & Oller, 2000) (Cuadras, 1989).

Este análisis permitió identificar 8 diferentes casos a través del método antes mencionado, las cuales generaban redundancia al modelo, por lo que se decidió removerlas y desarrollar nuevamente el modelo de regresión multivariante mediante el método de pasos sucesivos, pero ahora con N de 30 observaciones.

Nuevamente se generan dos diferentes modelos utilizando el método de pasos sucesivos, que considera una variable independiente en el primero y dos variables independientes en el segundo las cuales son LG y AE. La tabla 4 muestra los resultados obtenidos.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	N
1: LG	0.54	0.291	0.265	0.273	30
2: LG, AE	0.74	0.551	0.518	0.221	30

**Tabla 4: Resumen de modelos con N de 30 por el método de pasos sucesivos.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Se puede observar en ambos modelos una mejoría en el coeficiente de determinación de Pearson comparados con los primeros dos modelos generados. En el segundo modelo de la tabla 4 el coeficiente de determinación de Pearson es ahora es de 0.551 considerando las variables de Localización Geográfica LG y Alianzas Estratégicas AE, mejor aún que los modelos anteriores y con un error estándar de la estimación de 0.221. Este modelo es el que se consideró para continuar con el estudio, dado que es el que ofrece un mejor coeficiente de determinación de Pearson.

De acuerdo al resumen del análisis de varianza ANOVA presentado en la tabla 5, se puede observar una significancia del segundo modelo obtenido a partir del valor crítico de p de 0.000 y un valor crítico de F de 16.591, lo que nos dice que el modelo de dos variables es significativo.

ANOVA						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Mediana cuadrática	F	Sig.
1: LG	Regresión	0.852	1	0.852	11.472	0.002
	Residuo	2.08	28	0.074		
	Total	2.932	29			
2: LG, DT	Regresión	1.617	2	0.808	16.591	0
	Residuo	1.315	27	0.049		
	Total	2.932	29			

**Tabla 5: ANOVA.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Para la prueba de contraste de normalidad del conjunto de datos se utilizó la prueba *Shapiro-Wilk*, dado que es el más recomendado para muestras pequeñas. El resultado de esta prueba es que no se rechaza la hipótesis nula que nos indica que la muestra proviene de una población normalmente distribuida. Los valores de significancia resultantes se muestran en la tabla 6.

Variable Dependiente		Variable independiente	Estadístico	Significancia
Y	0.91	LG	0.844	0.14
Y	0.91	AE	0.851	0.23

**Tabla 6: Resultados de prueba *Shapiro-Wilk*.**

Fuente: Elaboración propia.

La matriz de coeficientes que se observa en la tabla 7 muestra la valoración de la importancia relativa de los coeficientes de regresión estandarizados y se puede apreciar su importancia dentro de la ecuación donde LG tiene un efecto mayor, aunque no por mucho que la variable independiente AE. En esta matriz se observan los valores calculados *t-student* de las variables. Lo anterior da como resultado la aceptación de la hipótesis de significancia para esas dos variables. Se observa que el regresor AE muestra un coeficiente negativo. Lo anterior es contra intuitivo en lo que se refiere al signo del impacto sobre la variable dependiente competitividad. Es decir, en la medida en que disminuyen las alianzas estratégicas se mejora la competitividad de las empresas analizadas. La explicación que se ofrece para este resultado es que las empresas incumbentes en el presente análisis no buscan compartir su información y tampoco generar lazos colaborativos como estrategia de búsqueda para formar sinergias competitivas. Estas empresas tienen un perfil familiar y mantienen una posición proteccionista para conservar sus prácticas limitando las cadenas colaborativas en procesos e intercambio de información.

Coeficientes								
Model		Coeficientes		Coefficientes estandarizados	t	Sig.	Estadístico de colinealidad	
		B	Std. Error	Beta			Tolerancia	FIV
2	(Constante)	0.346	0.116		2.982	0.006		
	LG	0.140	0.029	0.621	4.754	0.000	0.975	1.025
	AE	-0.114	0.029	-0.517	-3.961	0.000	0.975	1.025

**Tabla 7: Matriz de Coeficientes modelo 2 método de pasos sucesivos N 30.**

Fuente: Elaboración propia.

Para ambas variables en su diagnóstico de colinealidad en la tabla 8 se observa un Índice de Condición menor a 15 con lo que se puede concluir que los regresores del modelo no están relacionados entre sí.

Diagnósticos de colinealidad						
Modelo		Autovalor	Índice de condición	Proporciones de varianza		
				(Constante)	LG	AE
2	1	2.755	1.000	0.015	0.025	0.020
	2	0.166	4.077	0.011	0.736	0.410
	3	0.079	5.889	0.974	0.240	0.569

**Tabla 8: Diagnósticos de colinealidad.**

Fuente: Elaboración propia.

Una vez analizados los resultados obtenidos se demuestra que las variables LG y AE tienen un impacto significativo en la variable dependiente competitividad del autotransporte en el incremento de sus ventas. Por tanto, se puede aceptar la hipótesis alterna 2 mientras que la hipótesis 3 no se acepta dado que la relación de la variable AE si bien tiene un impacto significativo éste no es positivo en la variable dependiente.

## VI. Conclusión y Futuras investigaciones

Respecto a la interpretación de los resultados se puede concluir que en el estado de Nuevo León las empresas de autotransporte de carga en la región de Nuevo León se han visto impactadas positivamente en su competitividad debido al incremento en la densidad en la localización geográfica (LG) y de forma

inversa o negativa al desarrollar sinergias mediante alianzas estratégicas (AE). Estos dos constructos en su conjunto explican y predicen de forma importante la variable dependiente de competitividad ( $R^2 > 55\%$ ).

Por otra parte, para el constructo de Diversificación de Transporte (DT) el cual ha sido fuertemente estudiado en otros estudios alrededor del mundo; se observa que no se valida como una variable que impacte en la competitividad de las empresas de autotransporte de carga en el estado de Nuevo León. Al igual que las variables Integración Horizontal (IE) y Fiabilidad de Entregas (FE) que no son significativas en el modelo y por ende no se validan en las hipótesis correspondientes. Se recomienda extender el presente estudio a otros medios de transporte y regiones con transporte multimodal desarrollado, como lo son las regiones de Bajío y Centro del país, de manera que puedan compararse estas mismas variables en la competitividad de las diferentes regiones y su posibilidad de satisfacer los elementos para un clúster logístico exitoso.

Finalmente recomendamos utilizar la técnica de Ecuaciones Estructurales (SEM) para hacer un análisis exploratorio acerca de nuevas variables con la finalidad de incrementar la varianza explicada por el modelo proponiendo para ello la validación de nuevos constructos para explicar el comportamiento de fenómeno bajo estudio.

## Bibliografía

- Carmona, F., Cuadras, C. M., & Oller, J. M. (2000). 'Representación de datos multivariantes en dimensión reducida', Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Cronbach, L. H. (1953). 'Coefficient alpha and the internal structure of tests', *Psichometrika*, 297-334.
- Crujssen, F., Cools, M., & Dullaert, W. (2005). 'Horizontal cooperation in logistics: Opportunities and impediments', *Transportation Research Part E*, 129-142.
- Cuadras, C. M. (1989). 'Distancias Estadísticas', *Estadística Española*, 30(119), 295-378.
- Farris, J. (2006). 'An empirical investigation of Kaizen Event Effectiveness: Outcomes and critical success factors', PhD Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State, Virginia, WA, USA, 236.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991). 'Metodología de la investigación', Naucalpan de Juárez: McGraw Hill.
- Ketels, C., Lindqvist, G., & Sölvell, Ö. (2006). 'Cluster initiatives in developing and transition economies', Stockholm: Center for strategy and competitiveness.
- Kottler, P. (2001). 'Dirección de Marketing', México: Pearson.
- Liu, J., Li, Y., & Li, J. (2015). 'Coopetition in intermodal freight Transport Services', *Discrete dynamics in Nature and society*, 2015(680685), 1-12.
- Marshall, A. (1890). 'Principles of economics', London: Macmillan.
- Muñoz, J. A., & Uribe, I. A. (2013). 'Técnicas para detección de outliers multivariantes', *Revista en telecomunicaciones e informática*, 3(5), 11-25.
- Porter, M. (1998). 'Clusters and de New Economics of Competition', *Harvard Business Review*, 78-90.
- Rendón Benavides, R., & Verduzco-Garza, T. (2017). 'Success Factors Comparison in the Logistics Clusters Located in East Asia- Pacific, North America and Western Europe. A Systematic Literature Review', *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Bogota.
- Reve, T., & Sasson, A. (2015). 'Theoretical and methodological advances in cluster research', *Competitiveness Report*, 524-539.
- Rivera, L., Gligor, D., & Sheffi, Y. (2016). 'The benefits of logistics clustering', *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 242-268.
- Schmoltzi, C., & Wallenburg, C. M. (2011). 'Horizontal cooperations between logistics service providers: Motives, structure, performance', *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 552-583.
- Sheffi, Y. (2012). 'Logistics cluster. Delivering value and driving growth', Boston, MA: The MIT Press.
- van den Heuvel, F., de Langen, P., van Donselaar, K., & Fransoo, J. (2015). 'Co-location Synergies: Specialised versus diverse logistics concentration areas', *Journal of Economic and Social Geography*, 107(3), 331-346.
- Verduzco-Garza, T., & Gonzalez Aleu, F. (2017). 'Increasing competitiveness through a logistics and transportation cluster: A literature review', *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Bogotá.





**Teresa Verduzco-Garza**

PhD. Ingeniería, Máster in international Commerce (MCI) , International Commere, Marketing, Goods trade, International, logistics global commerce affairs, master's in business Admi stration MBA Management Corporate % Business Strategy GeneralFinance. Profesor Investigador, Escuela de Ingeniería Universidad de Monterrey <https://orcid.org/0000-0002-9613-9909>.

Correo electrónico: [Teresa.verduzco@udem.edu](mailto:Teresa.verduzco@udem.edu)



**Jesús Fabián López Pérez**

PhD. Doctor en Filosofía con especialidad en Administración, Universidad Autónoma de Nuevo León UANL, Profesor titular A, SIN nivel 2, Modelos de analítica avanzada.

Correo electrónico: [fabian.lopezpz@gmail.com](mailto:fabian.lopezpz@gmail.com)



Gestión organizacional.  
Ide@s CONCYTEG ®. 14(235): Septiembre, 2019  
ISSN: 2007-2716. Guanajuato, México.  
<http://sices.guanajuato.gob.mx/ideas?year=2019&numero=235>

Referencias del No. 14(235)

1. Garzón Castrillon M. A. “Nota editorial. Gestión organizacional”, Ide@s CONCYTEG, 14(235) (2019, Septiembre), pp. 1-3.
2. Garzón Castrillon M. A. “Cómo impulsar la creación de equipos autodirigidos”, Ide@s CONCYTEG, 14(235) (2019, Septiembre), pp. 5-28.
3. Vargas Ramí I. R. “La gestión de la felicidad y su relación con la administración pública en las gobernaciones”, Ide@s CONCYTEG, 14(235) (2019, Septiembre), pp. 29-43.
4. González R. J. C. “Conocimiento previo en seguridad privada y la intención emprendedora en los estudiantes de administración de la seguridad y salud ocupacional”, Ide@s CONCYTEG, 14(235) (2019, Septiembre), pp. 45-65.
5. Contreras Castañeda E. D. “Equipos Autodirigidos y Kaizen: una revisión”, Ide@s CONCYTEG, 14(235) (2019, Septiembre), pp. 67-80.
6. Verduzco-Garza T., López Pérez J. F. “Capacidades de las empresas de autotransporte de carga para la formación de un clúster logístico”, Ide@s CONCYTEG, 14(235) (2019, Septiembre), pp. 81-94.



<http://www.latindex.org/latindex/ficha?folio=19044>



## **Gestión organizacional**

**IDE@S CONCYTEG ®. 14(235): Septiembre, 2019**

**ISSN: 2007-2716. Guanajuato, México.**

**<http://sices.guanajuato.gob.mx/ideas?year=2019&numero=235>**



**<http://www.latindex.org/latindex/ficha?folio=19044>**