

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

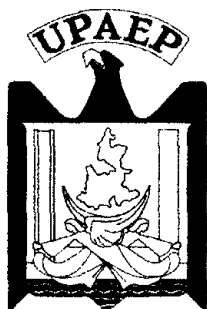
Centro Interdisciplinario de Posgrados, Investigación y

Consultoría

Departamento de Ciencias Económico Administrativas

Doctorado en Desarrollo Económico y Sectorial

Estratégico



Título de la tesis

La gestión del talento como estrategia de competitividad para las Pymes
metal-mecánicas en Tlaxcala y Puebla

Tesis que para obtener el Grado de Doctor
En Desarrollo Económico y Sectorial Estratégico

Presenta

Horacio Lima Gutiérrez

Puebla, México.

Diciembre de 2017



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	V
ABSTRACT	VI
INTRODUCCIÓN.....	VIII
OBJETIVO GENERAL	VIII
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	VIII
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO	11
1.6. VIABILIDAD DEL ESTUDIO	13
1.7. CONCEPTOS CLAVE	15
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	20
2.1 EL CAPITAL HUMANO Y SU APOORTE A LAS ORGANIZACIONES	20
2.2 DISTINTOS ENFOQUES DEL TALENTO	22
2.3 REDES DE COLABORACIÓN	27
2.4 ACTITUDES PROSOCIALES.....	29
2.5 APRENDIZAJE INFORMAL.....	31
2.6 LA CADENA DE VALOR	32
2.7 COMPETITIVIDAD Y ORGANIZACIONES.....	34
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA Y CONTEXTO.....	37
3.1 CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN.	37
Tabla 1. Aporte de las entidades federativas al PIB nacional.....	38
3.2 DISTINTAS MANIFESTACIONES DEL TALENTO: UN PRIMER MOMENTO PARA LA GENERACIÓN DE ENUNCIADOS Q.	39
Tabla 2. Descripciones de talento	39
Tabla 3. Identificación de fortalezas fundamentadas en 4 dimensiones	42
3.3 RESPALDO METODOLÓGICO Y ETAPAS EN LA CONFORMACIÓN DE ENUNCIADOS Q.....	44

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Q	45
3.5 SELECCIÓN DE LA MUESTRA Y DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.....	47
Tabla 4. Características de los sujetos operantes del ejercicio Q.	50
Ilustración 1. Estructura del ejercicio Q de tarjetas conteniendo afirmaciones. Estudio del capital humano en las empresas metal-mecánicas en los estados de Tlaxcala y Puebla.....	52
Ilustración 2. Pasos en la elaboración del instrumento Q	53
3.6 ACERCA DE LA METODOLOGÍA Q.	54
3.7 MOMENTOS DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA Q.....	56
CAPÍTULO 4. HALLAZGOS EN LOS EJERCICIOS Q Y FACTORIZACIÓN.....	57
4.1 PROCESAMIENTO DE LOS DATOS	57
Tabla 5. Relación entre Factores	60
4.2 FACTOR 1: A TIEMPO CON PREVISIÓN	61
4.3 FACTOR 2. OPINIÓN Y RUMBO.....	63
4.4 FACTOR 3: PROCESOS Y PROYECTOS.....	64
4.5 FACTOR 4. COLABORACIÓN Y EJECUCIÓN	66
4.6 CORRESPONDENCIA ENTRE LOS EJERCICIOS Q DE LOS RESPONDIENTES.....	68
4.7 INTERPRETACIÓN DE LOS ENUNCIADOS SOBRE COLABORACIÓN.....	70
Tabla 6. Peso dado por respondientes a enunciados que evocan Colaboración.	70
CAPÍTULO V. RESULTADOS DE ENTREVISTAS.	73
5.1 APUNTES SOBRE ENTREVISTAS A DUEÑOS DE EMPRESAS METAL-MECÁNICAS.....	73
5.2 NOTAS SOBRE LAS ENTREVISTAS A ENSAMBLADORES DE AUTOS.	74
5.3 ACOTACIONES EN TORNO A LOS ENFOQUES BASADOS EN LA POSESIÓN DEL TALENTO.	76
Tabla 7. Valor otorgado a las dimensiones de talentos por los respondientes.....	76
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	78
6.1 CONCLUSIONES	78
Ilustración 4. Etapas emanadas en la gestión del talento emanadas de la presente investigación.	80
6.2 APORTACIONES	80
6.3 SUGERENCIAS PARA FUTUROS ESTUDIOS	82
ANEXO 1. ENFOQUES SOBRE EL TALENTO	85
ANEXO 2.....	88

CUESTIONARIO PARA DETECTAR EL IMPACTO DE LAS REDES DE TALENTO PARA LA COIMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS METAL-MECÁNICAS Y DE AUTOPARTES DE TLAXCALA.	88
ANEXO 3.....	90
LISTADO DE AFIRMACIONES TRANSCRITAS EN LAS TARJETAS PARA MANIPULACIÓN DE LOS SUJETOS INVESTIGADOS.	90
ANEXO 4. LISTADO DE PYMES A CUYOS DUEÑOS SE APLICÓ LA ENTREVISTA.....	92
ANEXO 5. GUÍA DE ENTREVISTA A COLABORADORES DE EMPRESAS ARMADORAS DE AUTOS. ..	93
ANEXO 6. HOJA DE CONTROL ORDENAMIENTO DE FRASES Q.....	94
ANEXO 7.....	95
FACTOR SCORES WITH CORRESPONDING RANKS	95
ANEXO 8.....	97
ENTREVISTADOS PERTENECIENTES A EMPRESAS ARMADORAS DE AUTOS	97
REFERENCIAS.....	98

RESUMEN

Un estudio hecho por la Universidad Politécnica de Tlaxcala (Molina, 2011) reveló que las pequeñas empresas metal-mecánicas no tienen los recursos necesarios para ocupar una posición en la cadena de valor generada por las empresas ensambladoras de autos. Uno de los medios de los que adolecen es el capital humano. Por ello es que surge el problema de que las pequeñas empresas de Tlaxcala y Puebla no gestionan el capital humano bajo una identificación del talento de modo que alcancen a formar parte de la cadena de valor.

Una apuesta para optimizar el capital humano es a través de la utilización del talento de manera colaborativa entre pequeñas organizaciones. Otra estrategia consiste en identificar las posiciones subjetivas de empresarios en torno al rol del talento como estrategia para incentivar la competitividad de las organizaciones. Para explorar la subjetividad de los respondientes se ha utilizado la metodología Q la cual combina enfoques cuantitativos y cualitativos para determinar los marcos de referencia de los respondientes y llegar a un análisis factorial que permita determinar qué factor tiene más peso en la variable dependiente. (Competitividad de las pequeñas empresas metal-mecánicas de Tlaxcala y Puebla).

En el trabajo de campo, se aplicó la técnica Q a 35 sujetos pertenecientes a empresas. En los resultados se extrajeron 4 factores. A saber, **A Tiempo con Previsión, Opinión y Rumbo, Procesos y Proyectos, y Colaboración y Ejecución**. El factor con más peso resultó ser a tiempo con previsión. De tal manera que detrás de los marcos de referencia de los respondientes el factor con más relevancia apunta hacia la conclusión de tareas en tiempo y con un carácter previsor.

Key words

Human Capital, Talent Management, Metal-mechanic Organizations, Cooperation among Workers, On-Time Deliveries, Q Methodology.

ABSTRACT

One research made by the Polytechnic University of Tlaxcala (Molina, 2011) revealed that small organizations do not have enough resources to reach the value channel conformed, mainly, by vehicle assemblers settled in the central part of Mexico. Human capital management represents one element that is missing at making factories competitive. Under those circumstances, managing talent becomes a problem of the present dissertation. How talent can be managed and what characteristics it has in respondents' consciousness become a way to make organizations part of the value channel. Understanding such frames of references is one of the challenges of the present study.

From one perspective, talent may be handled in such a way that small organizations use it in a collaborative way. Another aspect to study is about exploring subjects' frames of references in order to know different roles of talent as a strategy to increase competitiveness. Q methodology has been used to explore respondents' subjectivity.

Regarding the method to explore subjectivity, Q methodology combines quantitative and qualitative approaches so that the researcher can determine through factor analyses, what factor has more influence in the respondents point of view.

At the stage of applying Q sorts, 35 respondents were asked to sort statements. Four factors were defined and the most influencing factor was **Act On Time with Prevision**. The scenario above shows that respondents evaluate collaborators performance oriented to delivering tasks on time and those attitudes that prevent people from unexpected situations.

**Agradecimiento especial a
mis padres. Fueron ellos quienes
inculcaron en mí el amor por la
lectura y el trabajo. A mi esposa
Lili e hija Ximena... mis
principales motores.**

INTRODUCCIÓN

El presente estudio nace de la idea de considerar al talento como medio para impulsar a las empresas metal-mecánicas de Puebla y Tlaxcala a ocupar una posición en la cadena de valor. Para ello se plantea el siguiente problema de investigación:

¿La gestión del talento está dentro de las conciencias de los empresarios como estrategia para posicionar a las empresas metal-mecánicas de Tlaxcala y Puebla a la cadena de valor?

Del planteamiento anterior se desprenden los siguientes objetivos.

OBJETIVO GENERAL

Identificar las percepciones que empresarios tienen del capital humano y qué dimensión del talento tiene más peso como estrategia para promover a las pequeñas empresas metal-mecánicas y de autopartes de Tlaxcala y Puebla a la cadena de valor creada por armadoras automotrices.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las características del capital humano en las Pymes metal-mecánicas y determinar qué manifestación del talento causó mayores niveles de aceptación a las unidades productivas a la cadena de valor.
2. Determinar si existen iniciativas en los colaboradores de las organizaciones para la creación de redes de talento entre los miembros de las Pymes metal mecánicas y de autopartes de Tlaxcala.
3. Detectar los perfiles del talento que tienen más peso en los colaboradores a través de la metodología Q.
4. Definir qué características aglutina el talento en las Pymes desde la subjetividad de los participantes en el estudio.

Para profundizar en las percepciones de la gente se usó la metodología Q. Esta metodología ofrece al investigador variadas herramientas que permiten explorar la subjetividad de los respondientes. La metodología Q permite crear estímulos emanados de las corrientes que soportan la teoría mayormente representados en oraciones. El origen del método Q se le atribuye a Stephenson (1953). Este autor desarrolló la metodología cuyos atributos

sustentan una combinación de elementos cualitativos y cuantitativos. Lo cualitativo se deja ver en la exploración de marcos de referencia y preferencias en los respondientes a través de un concurso comunicativo (Brown, 1980). Las clasificaciones que los respondientes hacen de los enunciados bajo una escala *completamente de acuerdo a completamente en desacuerdo* son susceptibles de ser transcritas en un paquete estadístico para su procesamiento a través PQ Method. (Smollock, 2014)

Los resultados de las 35 clasificaciones hechas por 35 distintos respondientes, todos pertenecientes a una empresa metal-mecánica, demuestran que las manifestaciones de talento más apreciadas son, **A Tiempo con Previsión, Opinión y Rumbo, Procesos y Proyectos, y Colaboración y Ejecución.**

A tiempo con previsión es una denominación hecha a uno de los 4 factores sustraídos producto del análisis factorial. Este factor explica el 20% de la varianza.

Opinión y rumbo fue otro factor sustraído y el cual explica el 10% de la varianza. Los enunciados que tuvieron más peso en los respondientes están incluidos en ambas denominaciones por lo que se infiere que una muestra de talento con reconocimiento para hacer desarrollar a las empresas metal-mecánicas consiste en atraer talento que cumpla a tiempo con sus tareas y sea previsor ante el riesgo

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

En el estudio ya enunciado hecho a pequeñas unidades manufactureras de piezas metal mecánicas, Molina (2011), de la Universidad Politécnica de Tlaxcala, se encontró que uno de los motivos que restan competitividad a las Pymes lo representan las formas anticuadas de medición que impiden a las pequeñas empresas metal-mecánicas cumplir con los estándares de calidad y de ese modo volverse proveedoras de empresas ensambladoras de autos. Y el talento para hacer mediciones de componentes automotrices. (Análisis Situacional del Trabajo, UPTx, 2016)

El International Regressierung and Technical Factor Seminary (RTFS) 2016, evento en el que se concentran 150 proveedores de la empresa ensambladora Volkswagen de México, arroja una falta de coordinación entre los socios vista en penalizaciones elevadas impuestas por el departamento de garantías. Esta ausencia evita la reducción considerable de fallas en los automóviles lo que conduce a la imposición de multas a los proveedores 1, 2 o 3 que no cumplen con los estándares de calidad impuestos por las ensambladoras. Los componentes a menudo presentan fallas que los mismo proveedores no son capaces de detectar (Reporte del RTFS). Las fallas implican que el desempeño de los vehículos se vea mermado y los costos de garantías se eleven. Frente al escenario visto en el RTFS, la gestión del talento cobra importancia y las redes de colaboración (Tapscott y Williams, 2011; Wu X., Geng, Li , y Zhang, 2010.) figuran como una alternativa para la reducción de quejas de clientes insatisfechos.

En otro entorno y producto de entrevistas a expertos la empresa Volkswagen tiene personal que se encarga de buscar proveedores con tecnología y capital humano que reúnan las competencias para integrarse a la cadena de valor creada por la planta armadora, sin embargo persisten deficiencias en pequeños proveedores locales en temas de calidad, timing, resistencia de materiales y pruebas, la información arriba descrita fue arrojada

a través de entrevistas a expertos. Las mismas entrevistas a expertos también arrojan que quienes han incursionado como proveedores no se prospectan como entidades innovadoras que pudieran mejorar el desempeño de los vehículos. De entrada, las políticas de las plantas armadoras hacen que la capacidad innovadora recaiga en áreas como desarrollo técnico y las innovaciones por esta área generadas se imponen a las empresas proveedoras.

El contexto local, es decir en los estados de Tlaxcala y Puebla, lugar donde se lleva a cabo el presente estudio, no figuran como entidades con vocaciones industriales como las observadas en los estados del Bajío y norte de México, (www.inegi.mx). Las pequeñas empresas enfrentan retos para subsistir en tanto adolecen de estrategias para colocar productos de calidad que el mercado requiere, les falta financiamiento, y no cuentan con una administración responsable que haga valer un plan estratégico alineado a los rumbos de las plantas armadoras (Reporte RTFS). Tampoco las empresas encuestadas tienen un plan estratégico que incorpore estrategias de desarrollo del talento.

El Plan de Desarrollo del Estado de Tlaxcala 2011-2016 destinó un apartado con metas y estrategias para alentar el desarrollo de unidades productivas que maquilan piezas metal-mecánicas. A pesar de los esfuerzos vertidos en el plan de desarrollo estatal, las Pymes metal-mecánicas del estado de Tlaxcala no demuestran un crecimiento similar al de la industria automotriz en México.

Por otro lado, no se han establecido mecanismos de articulación entre las grandes empresas armadoras de autos y las universidades públicas del estado de Tlaxcala que reviertan una educación fincada en teorías a una que fomente la formación de capital humano en la práctica y en la aplicación de conocimientos en procesos específicos (Planes de desarrollo de Universidad Autónoma de Tlaxcala y de la Universidad Politécnica de Tlaxcala). La vinculación entre universidades y empresas aborda campos como la colocación de estudiantes en prácticas profesionales. No se detona capital humano especializado fincado en currículos flexibles apegados a las necesidades formativas de las empresas automotrices ni de su cadena de proveeduría (Planes y Programas de estudio de Universidades Autónomas y Politécnicas). Las tendencias que renuevan las necesidades de capital humano

rebasan la capacidad de adaptación de las universidades a través del diseño de sus planes de estudio. (Profesionistas en Vilo, CIDAC)

Hay esfuerzos aislados a través de cursos de educación continua, sin embargo, el tiempo que se requiere para formar talentos es insuficiente de acuerdo a los estándares de competencias que fijan las empresas ensambladoras en áreas como resistencia de materiales, diseño y precisión de las piezas (Programa de Educación Continua de la Universidad Politécnica de Tlaxcala)

Canacintra de Tlaxcala, por ejemplo, publica un estudio en 2012 en el que se observa la contratación de talento externo para puestos de gerencia y dirección en las empresas de Tlaxcala (Comisión de Vinculación escuela empresa, 2013). Sin embargo también hay experiencias alentadoras como las vistas en la empresa de fabricación de piezas Evomaq, ubicada en el parque industrial de Xiloxotla. Esta organización ha crecido gracias a la capacidad directiva por trascender a la proveeduría de plantas automotrices y encontrar alianzas estratégicas, muestra de lo anterior se refleja en una relación contraída con Bosch. La sinergia instrumentada por las empresas ha permitido a Evomaq entregar productos de calidad y en los tiempos marcados por las empresas armadoras de autos. (Documentos de la empresa Evomaq).

Existen diversas publicaciones que abordan temas de talento, competitividad, redes y actitudes colaborativas, temas centrales del presente trabajo de investigación. Las contribuciones en torno al talento se fundamentan en estudios organizacionales de grandes empresas que asumen haber reclutado o proyectado las habilidades de los trabajadores para la generación de valor. Al estudiar cómo se ubican y potencian los talentos, los teóricos han generado modelos como la gestión individualizada, Cantrell S. M. y Simth D. (2011), la detección de *superkeepers*, Berger (2008), (trabajadores que exceden las expectativas), la posesión de 34 talentos de la humanidad, (Buckingham M. y Clifton D. 2001), etc.

En torno a la conformación de redes, los artículos se centran en las bondades de las tecnologías de la información (TIs) para compartir conocimientos, aprendizajes y mejores prácticas. Se ha sustentado cómo la transferencia de conocimientos acrecienta la productividad y facilita

innovaciones en los procesos y productos (Tapscott y Williams, 2011; Wu X., Geng, Li, y Zhang, 2010.). El conocimiento disponible, sostienen los estudiosos, alienta la competitividad de las empresas en contextos globalizadores altamente exigentes. Dos estudiosos de las redes globales son Tapscott y Williams (2007). Estos autores documentan casos de empresas, IBM y Procter and Gamble, que han logrado elevar los casos de innovación centrado en comunidades de desarrolladores inteligentes. Ponen en consideración la capacidad de empresas que han hecho libres las mejoras de sus procesos y productos en las que los *prosumidores* (una especie de consumidor que propone y funge como desarrollador) son los principales promotores de cambio y mejoras. Bajo esta misma línea Cooper (2011) propone escuchar a los clientes, sus necesidades y expectativas que tienen en torno a la colocación de nuevos productos en el mercado antes de encargar proyectos a departamentos de desarrollo e ingeniería. Estas áreas a menudo adolecen del pulso en torno al impacto que tendrá un nuevo producto o componente dentro de la cadena de proveeduría.

Los grupos multidisciplinarios con objetivos concretos están modificando viejas tendencias en las que la cultura del control respondía a las demandas de trabajadores productivos y la gestión del conocimiento cobra relevancia dada la velocidad del mercado por innovar y satisfacer las expectativas de clientes más sofisticados y orientados al cambio. (Ruggles R. y Holsthause D. 2000)

El origen del término capital humano se remonta a campos del crecimiento económico (Becker, 1974). Otros autores han documentado como la puesta a disposición del conocimiento alcanzan índices de productividad superiores Deimel M, Theuvsen L, Ebbeskotte C. (2010). El talento, por su parte, ha sido estudiado bajo distintos enfoques. Uno de ellos sustenta 34 distintos temas de talento (Buckingham y Clifton, 2001) los que, gestionados en base a la potencialización de los 10 talentos más fuertes en cada colaborador pueden impactar en la competitividad de la organización (González 2012). La repetición de tareas hace que el talento sea único e inigualable para cumplir tareas con alto grado de precisión y parte de la ventaja competitiva (Likert, 2008). La gestión personalizada del talento ha dejado de lado la redacción de funciones del puesto a generar escenarios en los que el talento puede aportar a la generación de valor para una organización (Cantrell S.M y Smith D. 2010).

Otros enfoques sustentan la creación de métricas de desempeño en los que se distinga al talento que excede las expectativas de aquellos quienes las cumplen. Las organizaciones deben diseñar planes de ascenso y estímulos para aquellos que otorgan incrementos a la productividad y a la innovación en sus procesos (Berger L. A. y Berger D. R., 2004)).

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las Pymes del sector automotriz y metal-mecánico en Tlaxcala tienen dificultades para insertarse a la cadena de valor y ser competitivas (Molina, 2011). En entrevistas a dueños de empresas se distingue el bajo conocimiento que los dueños de las Pymes tienen de las oportunidades que ofrecen ensambladoras automotrices para su incursión a la cadena de valor. La adopción de tecnología puede apoyarles a cumplir con los estándares de calidad impuestas por las empresas productoras de vehículos (Parvu, Alina-Lavinia, 2014). No obstante el talento debe estar disponible para potenciar esa tecnología.

A pesar de no contar con una tecnología tan sofisticada como la europea, la industria automotriz en México ha tenido un crecimiento sostenido durante el último lustro (www.amia.com.mx). Ese crecimiento habla, por sí solo, de que el capital humano funge como motor de despegue y elemento imprescindible para que tres de los diez automóviles más vendidos a nivel mundial se manufacturen en México.

Desde otra perspectiva, las Pymes de autopartes no han prospectado su capacidad de crecimiento para cumplir con los estándares de calidad impuestos por las empresas ensambladoras de autos ni han vislumbrado el potencial innovador como miembros del encadenamiento de proveeduría de las empresas de vehículos automotores.

Por lo tanto, el presente estudio tiene un amplio margen de pertinencia puesto que tratará de profundizar en la subjetividad de quienes responden a los desafíos de encontrar nuevos mercados para las Pymes metal-mecánicas. El trabajo profundizará también en determinar si existen las condiciones para proponer redes de talento transferible que aporten a la competitividad de las pequeñas unidades de negocio del sector metal-mecánico y de autopartes.

Es de dominio de las organizaciones de clase mundial el hecho que el mundo cada día se torna más interconectado gracias a las tecnologías de la información. La comunicación electrónica ha hecho que grandes consorcios como Procter and Gamble ostente desarrolladores en distintas partes del mundo que tienen contacto permanente con mercados locales Tapscott y

Williams (2007). A este respecto, las organizaciones despuntan gracias a sus comunidades de desarrolladores quienes han detonado sistemas de recompensas que hace que las mejoras ocurran en comunidad. La producción en comunidad está tomando ventaja en comparación a los sistemas modulares. Es decir, las empresas productoras en comunidad han detectado y potenciado talentos que conjugan sus fortalezas para despuntar en el escenario mundial.

En el mismo orden de ideas, Stiglitz (2014) cuestiona los sistemas nacionales de patentes en torno a las limitaciones que imponen a los ciudadanos por acceder a los aprendizajes. El autor evidencia cómo los desarrollos tecnológicos emanados de centros de investigación sofisticados y ubicados en países industrializados son impuestos a países manufactureros para su ejecución. Estos patrones, el ganador del nobel de economía comenta, evitan la creación de aprendizajes en comunidad y por ende la formación de talento.

Por último, el presente estudio busca profundizar en las conductas colaborativas o individualistas en un entorno local como medio para plantear estrategias para la producción en redes de colaboración que, como se ha descrito en líneas anteriores, ofrece oportunidades para mejorar la calidad de los componentes metal-mecánicos desde la producción entre iguales.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En México las políticas de desarrollo son generadas por autoridades políticas en turno las cuales cambian de una administración sexenal a otra (Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018). En variados titulares de los medios se cuestiona la falta de continuidad en las políticas de desarrollo cuando una nueva fuerza política arriba al poder.

Las pequeñas empresas, por su parte, sufren embates de una demanda poco predecible y de políticas cambiantes en temas tan diversos como la parte fiscal y regulatoria que desalientan la creación de empleos formales desde las pequeñas unidades productivas en Tlaxcala. (México ¿Cómo Vamos?). Y si se le suma la excesiva burocracia al momento de iniciar un negocio, los elementos se van acumulando para inhibir la iniciativa empresarial, tal y como lo demuestra el índice Doing Business 2016, en el que México ocupa el lugar 38 como país que ofrece facilidades para abrir un negocio.

Otros factores por los que las empresas pequeñas no crecen se refieren a una administración poco disciplinada y a una planeación de corto plazo con metas poco medibles. Un ejemplo verídico lo representa la marca de autos Mastretta, empresa mexicana con modelos refinados y diseños vanguardistas que por omisiones en el manejo de los recursos se ha ido a la quiebra. (Reforma, mayo 29, 2014)

Las entrevistas a expertos, ejercicio hecho en una etapa inicial de la idea de esta investigación, apuntan a que los dueños de las Pymes tienen escaso conocimiento del concepto de cadena de valor o bien se sienten poco aptos para cumplir con los estándares de las fábricas armadoras de autos. La situación antes descrita, combinada con la falta de tecnología y los bajos niveles de capacitación de los trabajadores, se convierte en una mezcla de obstáculos para que las Pymes metal-mecánicas de Tlaxcala sean competitivas (Molina, 2011).

El reporte Mckinsey (2014) demuestra un deterioro en la productividad de las pequeñas y medianas empresas desde hace una década, situación que impacta en la creación de empleos formales dentro de este sector. Por otro lado, enfatiza el mismo reporte, las empresas mexicanas que pueden ser

financiadas encuentran tasas de interés doblemente elevadas con respecto a sus contrapartes estadounidenses.

Por el contexto tan complejo que enfrentan las Pymes mexicanas, existe una oportunidad de analizar las percepciones que los trabajadores de Pymes tienen sobre el talento. Existe también un área de estudio que se manifiesta en la vaga percepción que tienen las organizaciones sobre la gestión del capital humano. En el entendido de las brechas descritas, se determinará si existen las condiciones para crear redes de talento que permitan a pequeños negocios incursionar a la cadena de valor de la industria automotriz.

1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Qué percepciones tienen los empresarios de factorías metal-mecánicas con respecto a la gestión del talento?

¿Qué características tienen las distintas manifestaciones del talento para hacer de sus organizaciones parte de la cadena de valor?

¿Existen iniciativas o condiciones aptas para la conformación de redes de talento en la industria metal-mecánica en los estados de Puebla y Tlaxcala?

¿Qué aspectos se dejan observar en la subjetividad de los participantes en el presente estudio respecto al talento como medio para incorporar a sus empresas a la cadena de valor?

1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Este estudio analizará los marcos de referencia del personal de las Pymes para alentar la conformación de redes de talento y la consecuente propuesta para inserción de las pequeñas unidades productivas a la cadena de valor del sector automotriz Puebla-Tlaxcala. Las conductas colaborativas serán exploradas mediante entrevistas y categorizaciones emanadas de los significados vertidos por los entrevistados. De este primer ejercicio se desprenderán enunciados que en una etapa posterior se transcribirán en tarjetas para ser manipuladas y procesadas mediante el paquete estadístico Q. Las conductas colaborativas se identificarán con las categorías de talento de Sutton et al. (2011) y se determinará si existen las condiciones para la creación de redes de talento y su posterior promoción como medio para alentar la competitividad de las pequeñas unidades productivas.

Las categorías de Sutton (2011) que aglutina los 34 talentos detectados por Buckingham y Clifton (2001) en las organizaciones se equiparan en función a la capacidad de **relacionarse, impactar, pensar y orientarse al logro**, capacidades innatas que alientan la competitividad de las empresas. También se prospectará si la combinación de talentos induce a las pequeñas y medianas empresas metal-mecánicas de Tlaxcala-Puebla a la cadena de valor. En este cometido se indagarán la subjetividad de los respondientes para la creación de redes de talento usando herramientas ofimáticas que permitan la clasificación y promoción de los trabajadores.

Se estudiarán las Pymes metal-mecánicas de Tlaxcala que no se han insertado a la cadena de valor y que según el INEGI ascienden a 26. Las formas en las que han intentado crecer en su producción serán también objeto de estudio de modo que las estrategias detectadas para su incursión a la cadena de valor sea un referente para la activación de la productividad de Pymes de otros sectores y latitudes.

Un elemento que figura como parte de las limitaciones tiene que ver con la existencia de pequeñas empresas capaces de ser identificadas y monitoreadas. No debe dejarse de lado la corta existencia de muchas de ellas o su completa redefinición en lapsos breves de tiempo, esta condición complica la

posibilidad de dar seguimiento y analizar los medios para su ingreso a la cadena de valor.

El análisis permitirá identificar los medios para orientar a las Pymes hacia ambientes competitivos sustentados en redes de colaboración. El análisis arrojará información que permita crear estrategias generalizables para unidades económicas de otros sectores. La capacidad de organización y la disponibilidad en la transferencia del talento generarán bases para ofrecer alternativas de impacto para Pymes desde el desarrollo de capital humano mediante aprendizajes informales.

1.6. VIABILIDAD DEL ESTUDIO

El presente estudio se realizará en el sur del estado de Tlaxcala y norte de Puebla. El estado de Tlaxcala aporta sólo el 0.5 por ciento al PIB nacional y sus empleos formales están concentrados en el sector público, principalmente en ambientes que generan poco valor a la economía estatal.

La mayoría de las Pymes objeto de este estudio se encuentran a una distancia no mayor a los 100 kilómetros de la planta automotriz Volkswagen de Puebla. Esta cercanía geográfica reduce los costos de proveeduría. Sin embargo, esta ventaja no ha sido aprovechada para por las Pymes metal-mecánicas para incrementar sus ventas ni para desarrollar talento que cumpla con los requerimientos de la empresa alemana asentada en Puebla u otras cuya distancia se ha acortado gracias a las vías rápidas como el tramo Arco Norte que conecta las ciudades de Tlaxcala y Puebla con empresas asentadas en el Bajío: Mazda y General Motors, o bien Ford en Cuautitlán Izcalli.

El capital humano mexicano es altamente productivo. Uno de los casos lo representa el talento exportado a Estados Unidos. Los 20 millones de residentes en el país vecino del norte superan la productividad de los 46 millones de trabajadores formales que integran la fuerza laboral de nuestro país. Los factores que intervienen para volver al trabajador en un sujeto competitivo, en términos de Acemoglu y Robinson (2013) lo representan un aparato productivo orientado a la generación de bienes sustentado en la meritocracia, un sistema que defiende la protección intelectual de los bienes y un Estado fuerte que garantiza el respeto a las normas.

El talento, visto como el proceso de maduración que lleva al sujeto a pulir una pericia para desempeñarse en un puesto de trabajo, empata con la perspectiva de Acemoglu y Robinson (2013) en tanto aquel trabajador que demuestre una mayor especialización en un área específica de su organización evidencia talento difícil de sustituir. ¿En dónde se alojan las habilidades desarrolladas para hacer de su desempeño superior al de sus colegas? El presente trabajo propondrá medios para gestionar el talento sustentados en los enfoques metodológicos expuestos en el marco teórico a la par de concursos comunicativos manifestados por 35 respondientes a través de frases Q.

(enunciados que sustraerán la subjetividad a través de cargas dadas por los respondientes).

Por las razones expuestas, este estudio intentará demostrar que las Pymes metal mecánicas y de autopartes de Tlaxcala aportan al desarrollo del estado si logran adoptar requerimientos que las empresas armadoras de autos imponen en segmentos como la manufactura de piezas y capacidad de sumarse a la cadena de suministro vía el desarrollo de proveedores.

1.7. CONCEPTOS CLAVE

Existen variados estudios que fundamentan las ventajas competitivas en la creación de redes de intercambio de la información y el conocimiento, (Deimel M. Theuvsen L., 2010, Ayele et al. 2012). La información generada y compartida por las organizaciones tiene lugar gracias al aporte del capital humano calificado. En términos de Benneworth, P; Charles, D. (2005), el capital humano que genera valor está en los procesos formativos recibidos y no en los educativos. El colaborador que está capacitado ha desarrollado un talento que no es compartido para la conformación de redes generadoras de valor. De hecho la literatura se centra en la generación de redes de transferencia de la información y conocimiento. Por ejemplo, Deimel M, Theuvsen L, Ebbeskotte C. (2010), demuestran cómo las empresas interconectadas en redes de colaboración son 10 por ciento más productivas de las que se sienten sub-informadas.

En campos científicos sobre el estudio del capital humano Lucas (2011) fundamenta la estructura de las redes de colaboración entre las firmas como elementos que desvanecen los obstáculos para la competitividad. Bajo esta premisa, las redes de intercambio figuran como los medios para documentar y proponer estrategias para el desarrollo de las Pymes mediante su incorporación a cadenas de valor creadas por las plantas armadoras automotrices.

En torno a las aplicaciones tecnológicas orientadas a la creación de redes destaca la de Borrajo et al. (2011) quien a su vez cita el trabajo hecho por Liu. Este último autor propone una arquitectura tecnológica multiparticipativa para desarrollar una integración cooperativa entre las pequeñas empresas usando sistemas de administración (SOA) y los componentes y protocolos de comunicación de la WEB. Este ejercicio representa un antecedente importante en el uso de tecnologías para la creación de las redes.

El talento, desde su ámbito, se refiere a las capacidades innatas proyectadas y pulidas en espacios tanto escolarizados como laborales. Tejada (2003) alude a tres escenarios en los que se desarrolla el talento en las organizaciones, a saber, dentro de la gestión de los procesos, la gestión del conocimiento y la gestión de las competencias. La terminología es basta al momento de definir el

talento. Existen autores como Alles (2007) que definen al talento de manera indistinta al de las competencias.

Buckingham y Clifton (2001) desarrollaron una tesis que sustenta 34 formas distintas de manifestación del talento. Sus aportaciones giran en torno a insistentes intentos de las organizaciones por superar las debilidades de los trabajadores en lugar de ubicar sus roles de desempeño en áreas donde apliquen sus talentos más fuertes. Los autores documentan cómo las firmas gastan millones de dólares en capacitación orientada a disminuir las debilidades de la gente cuando la conjunción de las fortalezas y su correcta ubicación en áreas de alto desempeño ahorran los gastos e incentivan la productividad entre los miembros. Estos autores se apoyaron en encuestas para identificar las formas en las que se demuestra el talento y las clasificaron en 34 temas de talento. González (2012) ha retomado la teoría y demostrado que al ubicar los empleados en posiciones en las que pueden aplicar los 10 talentos más fuertes se incrementa la productividad de la organización en 2,5 veces.

Porter (2008) sostiene la noción de competitividad en función a la capacidad de las industrias de innovar y sobresalir. A su vez, las firmas están compuestas por sujetos quienes si son competitivos apoyan a la firma a competir con compañías de otras latitudes en la creación de valor, precios y eficiencia en las operaciones.

El mismo autor defiende la postura de la creación de ideas. En su disertación celebrada en Puebla, "Competitividad en países en desarrollo, la creación de valor compartido" (2012) explica la necesidad de generar ideas que ayuden a la prosperidad. Al respecto, el sector privado es el único sector que genera valor y riqueza pero al mismo tiempo representa espacios organizacionales aptos para el desarrollo de ideas motivado la generación del talento en sus filas.

Otro autor, Jones, (2012) establece que el éxito de los pequeños negocios depende del fuerte desempeño de los grandes. Ese patrón se demuestra en el contexto local tlaxcalteca dado que las Pymes que han alcanzado un espacio en la cadena de valor tienen mercados garantizados y contratos de largo plazo.

Por otro lado, las diferentes corrientes que estudian la portación del talento se enmarcan dentro de las distintas denominaciones alusivas al capital humano y sus distintas formas de gestión, Alles (2007) con su modelo de gestión del talento desde la detección de competencias clave, Capelli (2008) y sus postulados respecto a la sucesión en puestos estratégicos de la organización mediante el desarrollo del talento. Sin embargo, Clifton (2003) desarrolla una teoría que intenta profundizar en la concepción del talento al describir 34 perfiles de talento que fueron identificados mediante miles de entrevistas a puestos de mando en empresas. A través de su teoría, el autor trata de identificar las capacidades innatas en el individuo las que clasifica como temas de talento. Clifton, de hecho, se apoya de la neurociencia para determinar que los temas de talentos son observables en la actividad neuronal del cerebro. Su corriente postula la disminución de actividad neuronal al paso de los años en el ser humano producto de un progresivo fortalecimiento de habilidades detalladamente pulidas. Esta disminución no significa que el conocimiento o la inteligencia vayan en decadencia, sino, más bien, las sinapsis, mayormente concentradas en ciertas regiones cerebrales, determinan mayores niveles de especialización en áreas laborables susceptibles de potenciarse. Las conexiones neuronales densas que dan pie a los temas de talentos fueron documentadas con 2 millones de entrevistas hechas por la empresa Gallup a tomadores de decisiones en empresas de clase mundial. Clifton procesa los instrumentos metodológicos y los relaciona con la actividad neuronal para conformar sus postulados

González, (2012) ha aplicado esta metodología a empresas de distintos tamaños y giros y ha determinado que con la gestión del talento desde la teoría de Clifton (2001) aumenta 2.5 por ciento la productividad de las organizaciones.

El presente proyecto intenta apoyarse de la teoría ya mencionada y promoverla en conglomerados automotrices. Con este ejercicio se podrá documentar el aporte que la creación de redes de talento ofrece para la creación de la ventaja competitiva.

Por otro lado, Lawler (2008) describe los distintos enfoques sobre la administración del talento para la ventaja competitiva. El autor distingue dos

modelos, a saber, el centrado en la estructura de la organización y el orientado al recurso humano. A lo largo de las líneas de su obra, Lawler (2008) evidencia cómo las empresas orientadas a la gestión del capital humano han trascendido desde su rentabilidad hasta los niveles de satisfacción laboral para el personal.

El mismo autor también describe como las empresas centradas en el capital humano potencializan los talentos de los trabajadores y los convierten en ventaja competitiva. Pone como ejemplo la limitación que empresas altamente burocráticas imponen al recurso humano desde el mismo momento en que describen los puestos a ejecutar. Lawler coincide con Gordon (2009) en el sentido de que las empresas de clase mundial están cada día más necesitadas de atraer talento para cubrir empleos de alta exigencia intelectual y emocional.

Otro de los elementos que aporta Lawler (2008) tiene que ver con las barreras para la competitividad, la burocracia, apunta el mismo autor es una causa que estanca la competitividad. La burocracia limita el aporte de valor a las operaciones a la vez que inhibe la capacidad de reacción a los tiempos del momento histórico actual.

Porter, (2008), considerado uno de los grandes teóricos de la ventaja competitiva, defiende la conformación de *clusters* que permitan la aparición de nuevos negocios. La aparición de ellos se da en función a la formación y acceso a personal especializado. El autor norteamericano deja abierta la posibilidad de identificar los medios en los que los *clusters* generan capital humano especializado y representan una fuente de conocimiento para formar nuevos empleados. Este fenómeno, apunta el autor, facilita la búsqueda y disminuye los costos de transacción para reclutar y hacer posible relacionar empleos más eficientes con la oferta de capital humano de la región.

En torno a las Pymes mexicanas existe información que permite distinguir oportunidades para su desarrollo, Enríquez (2011) detectó debilidades en recursos humanos, confianza de los proveedores, financiamiento, mercados, competencia y pobre organización como elementos que obstaculizan su desarrollo. Uno de los desafíos que afrontan las pequeñas unidades productivas es encontrar los medios para competir en un entorno dominado por las grandes empresas que a su vez limitan la competencia.

En un interesante documento, Sota (2011) sugiere incorporar módulos en las universidades relacionados a la creación de un espíritu emprendedor lo que catapultaría la creación de pequeñas empresas. El autor concluye que a través de las universidades se promovería una cultura emprendedora que reoriente las antiguas concepciones sobre la creación de empleos de alto valor.

Otro enfoque que fundamenta el desarrollo de las Pymes es representado por Kloosterman (2010). Para este autor el desarrollo de las pequeñas empresas se sustenta no sólo en el capital con el que cuenta el emprendedor sino en el tiempo y lugar específicos de la estructura de oportunidad.

Hoy en día los talentos individuales de los grupos de trabajo no aportan los mismos resultados que la sinergia de capacidades en la búsqueda de objetivos comunes, hecho sustentado metodológicamente por Goleman (2008). En virtud a lo anterior, el estudio de la transferencia del talento entre unidades productivas dará elementos para documentar cómo el talento en red aporta para el ingreso de las Pymes automotrices y metal-mecánicas a la cadena de valor al tiempo que permitirá detectar actitudes colaborativas o individualistas en los trabajadores de las pequeñas empresas y si éstas son aptas para la formación de grupos de producción entre iguales. Este último término es adjudicado a Benkler Y. (aparecido en Tapscott y Williams, 2007).

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se abordarán conceptos y enfoques que circundan a los distintos enfoques del talento y aportan a su comprensión. Como se verá en el anexo 1, enfoques sobre el talento, existen distintas corrientes que lo estudian y cada una de ellas finca sus principios en el desarrollo de las organizaciones y cómo éstas incrementan su competitividad. Las tareas laborales actuales están cimentadas en los talentos que confluyen en grupos multidisciplinarios y sin comportamientos pro-sociales el talento no encuentra complemento. Las relaciones comerciales del presente siglo están marcadas por cadenas de proveeduría globales y este fenómeno explica el por qué se analizan conceptos relacionados a la cadena de valor y el rol que tiene el aprendizaje formal en el talento involucrado en la generación de valor. Se destina un apartado al aprendizaje informal en virtud de que representa los escenarios en los que se forja el talento. Un apartado se intercala relacionado a las enunciar conceptos generales sobre las redes de colaboración: las tecnologías de la información hacen posible el trabajo en comunidad en el que los miembros aportan valor al producto terminado gracias a las aptitudes, si no es que talento, ganadas en sus áreas de especialización. Las redes de colaboración representan una tendencia en la industria manufacturera y de servicios.

2.1 EL CAPITAL HUMANO Y SU APOORTE A LAS ORGANIZACIONES

En distintas publicaciones se habla de que el capital humano representa un elemento imprescindible en la competitividad de las organizaciones. Phillips J. (2006) genera cálculos relativos al total de referencias al concepto en la prensa norteamericana y establece que de casi setecientas referencias en 1993, pasaron a más de ocho mil en 2003. Porter (2008) ubica al capital humano como un elemento central dentro de su diamante, esquema que lo ha caracterizado como un estudioso prominente de la competitividad de las empresas y su participación en la competitividad de las naciones.

Retomando a Phillips (2006), este autor señala que el concepto de Capital Humano ha sido aludido por clásicos de la economía. Caso particular de Adam Smith, en el siglo dieciocho y otros ganadores de premios Nobel como Gary Becker. La teoría sobre el capital humano, Phillips complementa,

investiga las distintas formas en las que la sociedad obtiene beneficios a partir de la inversión en los individuos.

El capital humano también es referido como el poseedor de una cultura organizacional que da forma a la ventaja competitiva (Lawler, 2008). A través de su desarrollo, las organizaciones pueden disponer de un bagaje de conocimientos que las hacen únicas en el diseño y operación de sus procesos y productos.

Un elemento adicional que aporta el capital humano se refiere a las capacidades de las firmas de enfrentar los cambios que el momento histórico actual está marcando. Para mantenerse al ritmo de las innovaciones de competidores de otras firmas, las empresas deben poseer capital humano que sea ágil frente a los desafíos por cambiar y mejorar los productos. La gestión del cambio, apunta Andrade (2008) debe tener como punto de referencia una condición organizacional que justifique el motivo del cambio. Esa disposición a adoptar conductas abiertas a los cambios, Gardner (2008) forma parte de una madurez emocional que las organizaciones modernas están promoviendo. Ante la necesidad del cambio, el aprendizaje constante se vuelve imprescindible, Toyota lo promueve a través de la instrucción permanente de un asesor o mentor. Procter and Gamble y Microsoft, por citar otros ejemplos, fomentan los desarrollos a través de una personalización de las funciones del capital humano. Para estas dos últimas empresas, apegar al máximo las fortalezas de su personal a las funciones de un puesto garantiza innovaciones en sus servicios. Las grandes empresas reclutan y colocan talento especializado. Sin embargo qué hay en los marcos de referencia de colaboradores de empresas asentadas en países que no han apuntalado una sociedad de aprendizaje que deje de depender del conocimiento de países industrializados (Stiglitz, 2014).

La gestión adecuada del capital humano, incorpora Villarreal (2003), facilita la mutación de productos básicos hacia una generación de productos más sofisticados. El factor que hace posible la transformación de productos es el aprendizaje continuo de los trabajadores quienes, a través de la creación de ideas, pueden responder a las demandas del mercado por artículos novedosos que hagan la vida más placentera. De hecho este autor concibe la gestión del

personal como un núcleo poseedor de capital intelectual en el que la promoción del conocimiento y su aplicación en ambientes empresariales hace competitiva a una firma. Sin embargo, no se puede proceder a una estrategia que potencia sin antes identificar los factores detrás de la subjetividad de los colaboradores y si ellos están dispuestos a trabajar de manera colaborativa o entre iguales. (Tapscott, 2008)

Por último McGregor (2007) describe tendencias que apuntan a la condición antropológica del trabajo en la que la mayor parte de la población concibe al trabajo no como un elemento en donde puede desarrollar su potencial, sino como un ambiente de control en el que el personal no actúa si no recibe órdenes, típicamente la postura que el mismo autor describe es una relación de mando entre jefe y subordinado. Esta condición McGregor la justifica con el rigor metodológico propio de una investigación seria y esa cualidad le aporta validez científica, aunque cuestiona el aporte de la ciencia en la administración de los recursos humanos. Una aportación adicional de este último autor coincide con grandes pensadores como Toffler (1970), Drucker (2006) al afirmar que las organizaciones centradas en el conocimiento son aquellas que figurarán en todos los sectores de la economía, si no es que se ha vuelto una condición necesaria para subsistir en la carrera competitiva actual.

En diferentes contextos organizacionales el capital humano es equivalente a talento. El origen de ambos conceptos es distinto, sin embargo. En el siguiente capítulo se analizan algunas corrientes que analizan los distintos temas del talento y sus estrategias de gestión.

2.2 DISTINTOS ENFOQUES DEL TALENTO

El concepto de talento ha sido asociado al desarrollo de habilidades en el individuo que se apegan a ambientes artísticos. Repetidamente se escuchan aseveraciones en medios y entrevistas sobre el talento desarrollado por algún artista, músico o actor. La apertura de las fronteras comerciales y la necesidad de competir con empresas de otras latitudes representa un parte aguas en la atracción de capital humano capaz de generar valor a los procesos organizacionales o bien detonar las vocaciones productivas de las regiones.

Varios esfuerzos se han hecho por descubrir en dónde radica el talento para optimizar su desempeño y ubicarlo en roles que aporten productividad a las organizaciones. Autores como Likert (2008) lo asocian al tiempo en el que el trabajador ha desempeñado trabajos dentro de una empresa y que ha pulido su capacidad operativa a través del desarrollo de la pericia. Esta pericia tiene como punto de llegada la ejecución de actividades con alto grado de eficiencia y buscan la permanente mejora de los productos y procesos. Aunque los críticos de este enfoque cuestionan las labores repetitivas que los trabajadores desarrollan y la ausencia de ambientes motivadores para la generación de ideas, Likert (2008) sustenta cómo el hecho de desglosar actividades en procesos estandarizados permite la inscripción de puntos clave que aportan a la calidad y a la optimización de tiempos. Esas inscripciones, el mismo autor concluye, forman parte del *know how* de la empresa y se convierten en elementos para la capacitación permanente.

Existen tendencias que apuntan hacia el desarrollo del talento desde los ambientes organizacionales propios de las empresas en cuestión. El caso Toyota (Likert, 2008) es un referente paradigmático por la orientación que la empresa tiene hacia el desarrollo de su capital humano. De hecho, la empresa luce una máxima en la que se observa que más importante que ensamblar automóviles es el hecho de desarrollar personas. La generación del talento, añade el autor, se sustenta en la pericia, en la acción repetitiva de desempeños y funciones la que permite pensar y repensar en medios para generar innovaciones. Sin embargo, en la época de la modernidad líquida (Bauman, 2009), las habilidades requeridas por los procesos productivos se modifican cada año según las estadísticas de Manpower, empresa de reclutamiento a nivel mundial. Los cambios drásticos de la modernidad hacen pensar que el talento desarrollado por los colaboradores pueda quedar en desuso en el corto plazo. Por otro lado, el talento aislado e individualista luce insuficiente frente a comunidades de desarrolladores o sinergias al interior de las factorías.

Otros elementos que entran en juego al hablar de talento se refieren a la capacidad directiva de retener a los colaboradores con alto desempeño (Berger, 2008). Esta metodología se enfoca en la identificación de colaboradores que exceden las expectativas (*superkeepers*) de la organización para retenerlos a través de métricas de desempeño. El uso de herramientas

estadísticas permite la detección de variables de desempeño cuya evaluación en los trabajadores puede no alcanzar o rebasar las expectativas de la organización. La evaluación permanente en torno al logro de los resultados representa el modo para promover o retener el talento. Por lo tanto, la concepción de talento, Berger (2008), radica en la capacidad de la organización para identificar a los trabajadores con habilidades sobresalientes para asegurar la ventaja competitiva de la firma.

Otra metodología consiste en establecer planes de carrera o bien especificar los resultados esperados y alinearlos a los estímulos o estrategias de ascenso en la estructura organizacional (Andrade, 2008). Con ese enfoque se busca que el aprendizaje y las competencias sean promovidos por las organizaciones y los planes de sucesión se desarrollen y garanticen la permanencia de la empresa. Pocas son las organizaciones que se han mantenido por décadas Ford, General Motors, (Andrade, 2008). Estos ejemplos se pueden referenciar gracias a sus planes de sucesión y al desarrollo del talento que le ha dado ventaja competitiva. Este enfoque respalda la perspectiva de que el talento y su capacidad de retenerlo son estratégicos para mantener a la organización dentro de los estándares de la competitividad global.

La cultura japonesa, volviendo al caso Toyota, permite una orientación del ambiente organizacional hacia la consecución de resultados sustentada en la articulación de talentos individuales con alcances grupales. Si a esa cualidad se le suma una visión esquemática y conductas disciplinadas los resultados generan un capital de talento que hace disponer de un *know how* particular y una cultura organizacional propia, factor que le da ventaja competitiva a la organización (Lawler, 2008).

La mayoría de los autores coinciden en que el capital humano se ha convertido en el elemento más importante de las empresas. Su correcta gestión permitirá que la empresa se mantenga en la carrera por la competitividad o deje de figurar en el mapa productivo. Algunos autores (Cantrell y Smith 2011) defienden la gestión personalizada de los colaboradores. Estos autores documentan cómo empresas transnacionales como Microsoft y Procter and Gamble han iniciado procesos de gestión personalizados. Esta propuesta se sustenta en el hecho de que las personas tienen intereses y formas de aprender

distintas. A la par de lo anterior, los nuevos esquemas de gestión del talento se orientan en torno a la descripción de actividades pequeñas y concretas de modo que los trabajadores las desmenucen y configuren modularmente sus propios puestos. Si bien el enfoque de los dos autores aludidos se asume como complejo en su aplicación, los autores justifican el hecho de que si las grandes firmas tienen perfiles y datos diversos sobre sus clientes, porque no hacer uso de las bondades de las tecnologías de la información para manejar datos sobre los colaboradores.

En torno a esa concepción, los dos autores citados coinciden con Buckingham y Clifton (2001) quienes sostienen la necesidad de ubicar al colaborador en roles de alto desempeño en función a los escenarios en los que mayor impacto tengan sus diez talentos más fuertes. Estos dos autores dedican buena parte de su tesis en explicar cómo el autoconocimiento de los talentos más fuertes puede convertirse en fortalezas que impacten en el desarrollo de procesos en la industria. Las conclusiones de Buckingham y Clifton (2001) están sustentadas en investigaciones relacionadas a las neurociencias cuyos resultados apuntan a una interacción más fuerte entre neuronas alojadas en áreas cerebrales particulares. Los estudios que sustentan esta tesis recalcan el hecho de que la madurez procedimental radica en sinapsis fuertes que el tiempo ha pulido gracias a la interacción diaria del trabajador con sus herramientas de trabajo, con otras personas o familiares, y que van dando forma al complejo sistema neuronal. Esta especialización es susceptible de orientarse hacia tareas dentro de una organización. El talento se aloja en la interacción sináptica.

El autoconocimiento es un factor clave en la proyección del talento hacia ambientes laborales. Existen posturas que describen como se va logrando un alto nivel de pericia en el desarrollo de labores de alto impacto. Existen otras que sustentan el hecho de que el trabajo debe estar alineado a los intereses y pasiones del individuo. Si esto ocurre (Snyder y López, 2008, Buckingham y Clifton, 2001), el trabajador se sentirá más motivado a cumplir sus actividades y aportará valor a la empresa. La ubicación del talento, argumentan Buckingham y Clifton (2001), representa un medio para ahorrar numerosas cantidades en capacitar a los trabajadores hacia áreas en las que no pueden aplicar sus fortalezas. El autoconocimiento de las fortalezas, estos

últimos autores concluyen, representa el primer paso para saber el aporte que cada uno puede hacer a los procesos y/o productos de la empresa y se asume como un medio innovador en la carrera actual. Hasta el momento, las posturas estudiadas adolecen de dos posiciones.

1. No estudian al talento como medio para colocar a sus organizaciones en cadenas de valor.
2. No sustentan las percepciones que tienen los colaboradores del talento que está a su alrededor y con quienes pueden detonar proyectos de manera colaborativa.

De las brechas analizadas surge el propósito del presente estudio.

Aunque algunos críticos sostienen que la gestión personalizada del talento es una empresa complicada, Smith (2011) adelanta que gracias a las herramientas digitales la gestión segmentada y personalizada se hace posible. Las herramientas tecnológicas apoyan a la generación de un perfil de cualidades que, agrupadas en sinergias, detonan en proyectos de alto valor para las operaciones.

Otro autor, Clonts (2012), relaciona al talento con un capital disponible que ha sido desarrollado al interior de la empresa y que puede ser enrolada en momentos en los que se detona la demanda. Otros autores refieren el hecho de que existen culturas que disminuyen la carga en talentos viejos quienes fungen como consultores hacia nuevos ingresos a las compañías.

Una perspectiva que impacta directamente al propósito de este estudio lo representan Wu X, Geng Sh, Li J y Zhang W (2010) quienes respaldan el hecho de que el talento es formado principalmente en ambientes industriales y es producto de aprendizajes organizacionales. Este aprendizaje da ventaja competitiva a la firma, los mismos autores agregan y sustentan que el talento desarrollado puede ser transferible de una célula a otra de un mismo clúster para propiciar redes de conocimiento.

El anexo 1 intenta dar un panorama de los distintos enfoques de la gestión del talento, los ambientes en los que el capital humano ha sido estudiado y las corrientes que respaldan los postulados generales. Debe aclararse que detrás del estudio del talento existen diferentes enfoques: desde una perspectiva

eficientista, tal es el caso de la filosofía Toyota; u otras como la corriente positiva que respalda el hecho de que el trabajo debe verse como un área de desarrollo y desenvolvimiento en los trabajadores y desterrar por completo la visión esclavista que cosmovisiones surgidas después de la Revolución Industrial han tratado de mantener.

Los distintos enfoques que tratan sobre el estudio del talento dejan de lado las particularidades organizaciones de cada región. Como todo estudio que quiere dejar sentado bases teóricas con generalizaciones, los estudios del talento esperan que el colaborador detone prácticas propias que generen valor (Cantrell y Smith, 2011). Otras corrientes esperan que el colaborador aplique sus fortalezas de forma proactiva y con ello aporte a la productividad, claro, bajo una administración del capital humano orientada a la productividad (Buckingham y Clifton, 2001). Sin embargo, las distintas corrientes dejan de lado las percepciones que tienen los trabajadores sobre el talento. Los enfoques dejan abierta la posibilidad de que sean los administradores quienes ubiquen las habilidades de la gente y el trabajo sea hecho de manera automática. Sin embargo, vale la pena averiguar qué piensa el colaborador frente las características del talento que lo acompaña día a día en las tareas de la empresa. Es justamente en el campo de las percepciones en donde trata de abundar la presente tesis.

Las empresas en regiones manufactureras de Tlaxcala y Puebla aun no dimensionan las posibilidades de desarrollo si se incorporan a la cadena de valor y más aún, no han detectado las áreas de oportunidad al optimizar el talento disponible.

El anexo 1 ofrece una síntesis de los postulados más relevantes sobre la gestión del talento.

2.3 REDES DE COLABORACIÓN

Dadas las expectativas que presentan un mercado cada día más demandante en la calidad de los productos y servicios, las empresas están integrando grupos de trabajo multidisciplinarios. La empresa Volkswagen, por citar un ejemplo, denomina los programas multidisciplinarios como *tándem programs*. Autores

como Andrade (2008) defiende el hecho de que la cultura mexicana sigue figurando como una que manifiesta un trabajo colaborativo. Lo fundamenta en el hecho de que 9 de cada 10 empresas en México están constituidas por lazos familiares.

Sin embargo, Sevitje (2013) en un artículo de opinión lamenta el que el 85 % de los mexicanos no participa en alguna actividad comunitaria o pertenece a alguna agrupación de participación ciudadana. Ese elevado porcentaje de indiferencia frente a la capacidad asociativa para producir bienes obliga a plantear estudios serios sobre la condición individualista que muchos autores han descrito en sus publicaciones.

Las redes permiten compartir el conocimiento y buscan revertir la estructura de las organizaciones para la toma eficaz de decisiones. De una estructura piramidal, (Cantrell y Smith, 2011) a una plana que permita fluir la información de abajo hacia arriba. Martínez y Corrales (2010) ejemplifican cómo las comunidades de práctica hacen funcionar el flujo del conocimiento y representan un motor de desarrollo regional al tiempo que alientan el mercado interno, condición que permite a los productores no depender de las exportaciones.

En un estudio por demás ilustrativo, Deimel M, Theuvsen L, Ebbeskotte C. (2010) demuestran cómo las agrupaciones de productores de cerdos en Alemania con acceso al conocimiento se vuelven más competitivas y alcanzan un incremento de un 10% de su productividad. Los mismos autores agregan que la competitividad de las pequeñas empresas no depende de su ubicación geográfica sino, más bien, de su participación en redes activas de intercambio de conocimiento. Esta posición, concluyen los autores, permite a las empresas crear las precondiciones para el proceso de aprendizaje, lo que da pie a las innovaciones.

No obstante, otros autores como Benneworth, P; Charles, D. (2005), no sólo justifican la creación de redes entre pequeños productores, sino advierten las ventajas de crear empresas basadas en el conocimiento en las que las universidades complementan la creación de sinergias. A través de esta ecuación se pueden incorporar conocimientos y estrategias tecnológicas

lideradas por capital humano formado desde las instituciones de educación superior.

Luca, D; Rodríguez-Pose, A. (2015) defienden el hecho de que la geografía económica de hoy no está demarcada por fronteras entre estados o países, sino por el alcance de las redes de colaboración, firmas, comunidades de práctica o por un asociacionismo tanto formal como informal que ha dado pie a la aglomeración de jugadores dentro de la cadena de suministro y a la localización de la ventaja competitiva. Agregan los mismos autores que los procesos de conformación de coaliciones entre comunidades e instituciones políticas permiten a la gente tener confianza en los procesos económicos y su deseo de participar en emprendimiento, inversión e innovación.

Coe, N.M. (2012) coincide en que las regiones económicas generan riqueza, y agrega que las redes de producción global, las cadenas de *commodities*, y las cadenas globales de valor colaboran al desarrollo económico y ofrecen ventajas competitivas frente a competidores mundiales.

El presente trabajo intenta promover la creación de redes colaborativas entre los dueños de las Pymes metal-mecánicas y de autopartes. A ese respecto la presente investigación cobra relevancia en tanto Esparza (2012) cuestiona la falta de organización entre sectores de la población que buscan empleo, más aún, pone en entredicho la falta de comunicación entre empleadores y portadores de talento. Las redes de comunicación, Cross (2006) agrega, están cambiando nuestras vidas y permitirán enlazar a segmentos de la población anteriormente incomunicados. Por lo anterior dicho, en el apartado de sugerencias (al final de la presente tesis) se sustentarán las ventajas que la compartición de talento entre los dueños de las Pymes aportan a la estrategia y competitividad de las pequeñas unidades de negocio.

2.4 ACTITUDES PROSOCIALES

La evolución que ha tenido la psicología ha sido marcada, dados sus orígenes, por la corrección de desórdenes conductuales atendidos vía recursos clínicos. Recientemente la psicología ha dado un viraje hacia un enfoque positivo que incorpora conceptos enfocados en atender los atributos de las personas por

encima de corregir las debilidades. Esta mutación de la psicología le ha conferido tener una mayor influencia en áreas como gestión del capital humano, la indagación apreciativa o la psicología positiva.

La gestión del capital humano, algunos autores apuntan (Martínez, 2010) debe centrarse en la correcta canalización del capital intelectual hacia los medios en los que impacta en la generación de valor. Es decir, el capital intelectual como poseedor de conocimiento, contrario a los atributos físicos o la disposición de materia prima en la compañía, es el elemento imprescindible por alcanzar la competitividad de las organizaciones. La psicología ha aportado a la gestión del capital humano elementos tales como la regulación de las emociones y la sinergia de capacidades que, de acuerdo a Goleman (2008), generan resultados multidisciplinarios que impactan en la productividad de las organizaciones. Esparza (2012) agrega la importancia en el manejo de las emociones en los colaboradores, al afirmar que la organización es la suma de emociones y talentos que, gestionados de manera coordinada, hacen la diferencia.

La indagación apreciativa, apunta Andrade (2013) consiste en desarrollar entrevistas al personal que permitan la identificación de momentos históricos en los que la organización dispuso de espacios propicios para alentar la productividad. Esta metodología consiste en identificar las historias inspiradoras que contribuyeron a los éxitos organizacionales. El resultado de estos ejercicios consiste en propiciar ambientes que reproduzcan prácticas que detonaron ambientes cooperativos y que transportan al personal hacia momentos en los que vivieron tiempos memorables dentro de la organización.

La psicología positiva, por su parte, aporta elementos que permiten a los colaboradores reconocerse como portadores de fortalezas y debilidades y al mismo tiempo entender que los miembros de un grupo de trabajo poseen cualidades y habilidades susceptibles de mejorarse. La condición apenas expuesta, resaltan Snyder y López (2007) alienta el trabajo colaborativo y promueve actitudes positivas hacia el trabajo en grupos. Estos autores analizan actitudes tales como empatía, la gratitud, la motivación como estados emocionales que facilitan las relaciones sociales positivas. De hecho, en un estudio aplicado a 118 estudiantes universitarios demostró una correlación

entre el manejo de las emociones con la creación de relaciones sociales positivas. Este estudio arroja también interpretaciones que apuntan hacia el hecho de que las fortalezas en la regulación de las emociones repercute en la una mayor sensibilidad interpersonal y una tendencia hacia actitudes pro-sociales.

2.5 APRENDIZAJE INFORMAL

El aprendizaje informal tiene lugar en las organizaciones y éste es personal. El 80 % de los aprendizajes suceden fuera de ambientes estructurados. Éste se da de manera natural y es desarrollado a través de preguntas a otros en el lugar de trabajo. Es motivacional y es parte de la cultura empresarial para saber cómo hacer el trabajo.

El aprendizaje informal tiene lugar de manera más recurrente en ambientes de trabajo. Toyota, empresa automotriz japonesa, representa un ícono en relación a los medios para promover aprendizajes informales. La estrategia de la empresa armadora consiste en procesos permanentes guiados por un mentor en los que se somete al aprendiz a desarrollar conocimientos organizacionales. (Likert, 2008).

La promoción de los aprendizajes se sustenta en una máxima atribuida a Abraham Lincoln que sugiere “si me pidieran que derribara ese árbol en 2 horas, pasaría 90 minutos afilando el hacha”. (Likert, 2008). En ese sentido, los nuevos talentos de Toyota son entrenados la mayor parte del tiempo con miras a desempeñar trabajos con alto grado de eficiencia. Para la organización Toyota, la observación y la puesta en práctica de conocimientos sustentados en la creación de procedimientos representa el saber hacer de la organización. Si bien Toyota alienta la atracción del mejor talento, no da por hecho que los egresados tienen las competencias necesarias para desempeñarse en ambientes exigentes. Por esa razón detona aprendizajes informales que permitirán aportar valor a los procesos de la planta armadora.

Coelho (2011) describe las distintas formas en las que el aprendizaje informal toma forma. Este autor brasileño enumera las fuentes de aprendizaje informal, que van desde la figura de un experto, a través de manuales o

mediante el uso de la red. Coelho propone áreas de investigación desde un soporte psicosocial a través de un contrato social entre colegas para maximizar el desempeño dentro del trabajo. También sugiere enfocar líneas de investigación que identifiquen cómo se desenvuelven los procesos cognitivos de los trabajadores al momento de atraer y aplicar el conocimiento.

2.6 LA CADENA DE VALOR

Esta tesis intenta explorar la posesión de talentos y la disposición de los trabajadores para compartirlo con productores del mismo sector (autopartes y metal-mecánicas) para un posible ingreso a la cadena de valor. Esta cadena de valor es motivada por las empresas automotrices de la zona centro del país. Por esa razón el presente apartado trata de describir algunos conceptos relacionados a la cadena de valor y el rol que el capital humano tiene en la inclusión de pequeños negocios a los aglomerados. En virtud a lo antes expuesto, este apartado tratará de definir conceptos que describan el punto de llegada de esta tesis a través de la gestión del talento. Como se ha visto en el segundo apartado de este capítulo, existen vastas corrientes que intentan demostrar las ventajas de la gestión del capital humano y las distintas formas de potenciarlo en ambientes empresariales. Sin embargo, para los fines que este trabajo persigue, la apuesta de Buckingham y Clifton (2001) resulta idónea en tanto promueve una administración personalizada del talento en función al reconocimiento de los 10 talentos más fuertes. Gracias a su metodología apoyada en encuestas de Gallup, se pueden definir habilidades innatas y desarrolladas en el trabajo que permitan ubicar al trabajador en roles apegados a la estrategia empresarial. La estrategia intentará catapultar a las pequeñas empresas de autopartes y metal-mecánicas hacia la cadena de valor.

Se tratará también de identificar si la exploración subjetiva de los dueños de las Pymes ya hace posible un trabajo colaborativo y si esta interacción permite la llegada de las Pymes a la cadena de valor. De ahí la importancia de entender la postura de las distintas corrientes sobre la cadena de valor.

Por ejemplo Porter (1987), a quien se le asigna el acuñar y desarrollar el concepto, describe a la cadena de valor como el conjunto de actividades que

se realizan para diseñar, producir, entregar y apoyar sus productos; en términos competitivos, el valor representa la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa proporciona.

Hunka et al. (2011) aportan una distinción semántica a lo sugerido por Porter en torno a la cadena de valor, al incorporar su modelo de Resource Event Agent (RAE) en el que distinguen a la cadena de valor como una red de proceso de negocio en la que su propósito es directa o indirectamente contribuir a la creación de condiciones deseadas para el producto final y para el intercambio con otros agentes económicos. Dejan los autores abierta la puerta en torno a si el intercambio se refiere al mismo producto, a las mejores prácticas o el intercambio de información para aportar a la competitividad.

Ayele et al. (2011) profundizan en el concepto de cadena de valor al compararla con los procesos en los que emerge la innovación en terrenos de la generación de forraje para el ganado. Se entiende, los mismos autores arguyen, a la cadena de valor como aquella que incluye todos los actores desde la producción hasta el consumo y las relaciones dinámicas entre los actores involucrados en la cadena. También otorgan valor a la conformación de redes que al intercambiar información y prácticas están muy cerca de la innovación. La cadena de valor aglutina a los actores que juegan un papel importante en la innovación a través de la conformación de redes multidisciplinarias.

Por último, Hollingworth (2012) defiende la comunicación oral en la organización como medio para crear valor dentro de las reuniones de trabajo. El autor concibe el espacio de interacción oral (el mismo autor calcula que representa entre el 60 y el 80% del tiempo en el trabajo) como el momento en el que se puede trazar la estrategia para la creación de valor. Coincide con Ayele et al (2011) en que el capital humano representa los elementos claves de integración de redes para hacer posible la cadena de valor.

2.7 COMPETITIVIDAD Y ORGANIZACIONES

El concepto de competitividad ha sido muy socorrido en años recientes por parte de organismos internacionales que intentan medir y comparar los niveles de éxito en las políticas económicas emprendidas por los 148 países evaluados. Por ejemplo, el reporte de la competitividad de México (Global Economic Report 2013-2014) se apoya de 12 pilares para medir el nivel de competitividad de una nación, a saber, la eficiencia del mercado laboral, las instituciones, la innovación, educación superior y capacitación, eficiencia en el mercado de bienes, la disponibilidad tecnológica, la infraestructura, la sofisticación de los mercados financieros, la salud y educación básica, la sofisticación para los negocios, la estabilidad macroeconómica y el tamaño del mercado.

México ha sido ubicado en la posición 55, apenas por encima de la media mundial. Con respecto a la eficiencia del mercado laboral, México ocupa la posición 110 y en educación superior y capacitación el 92. Es decir, la estructura laboral en México, junto con la disposición de talento generado en instituciones de educación superior no ofrece los medios para incrementar la productividad ni tampoco ofrece talento para desarrollar tecnología que catapulte a México a ocupar niveles de desarrollo cercanos a los países, así llamados, del primer mundo. En segmentos tales como la innovación, México apenas genera una patente por cada 2 millones de habitantes. En países desarrollados la proporción en patentes generadas por cada 2 millones de pobladores es diez mayor que en nuestro país.

La competitividad de una nación también funge como un conductor clave para fincar la prosperidad y el incremento del bienestar de los ciudadanos. Algunos pilares demuestran en qué segmentos los gobiernos nacionales deben transferir recursos o enfocar los esfuerzos.

La competitividad de las naciones está compuesta, de acuerdo con Porter (2008) por la capacidad de sus organizaciones de innovar de manera recurrente. La innovación, además de ser un pilar medido por el Global Competitiveness Index, puede presentarse en productos más sofisticados pero también en relaciones ágiles y fluidas entre los jugadores de la cadena de valor. Raskovic M. y Brencic M. (2013) analizan la ventaja de las organizaciones bajo una perspectiva global en la que las redes proveedor-cliente y las relaciones entre los elementos de la cadena de suministro aportan

ventajas en terrenos logísticos, de marketing y en la atención pronta a los desafíos del mercado.

Porter (2008) enfatiza en la competencia entre regiones y naciones junto con la creación de aglomerados industriales lo que vuelve innovador y competitivo a un Estado. También insiste en que las conexiones entre los participantes de la cadena de valor pueden optimizar recursos, gestionar capital humano y volver competitivo al producto de la empresa. Raskovic M. y Brencic M. (2013) sólo se enfocan en la relación cliente comprador al determinar la aportación de estos dos jugadores a la competitividad de las empresas. No obstante estos últimos dos autores ofrecen una conclusión interesante sobre el ser competitivo, este concepto se refiere al valor que crea una estrategia no implementada de manera simultánea por ningún competidor.

De la teoría de Porter se han desprendido diversas publicaciones y propuestas de desarrollo industrial y creación de riqueza, un ejemplo es el concepto Mentefactura (Villarreal, 2003) acepción desarrollada para referirse al rol del capital intelectual en la generación de innovaciones y ventajas competitivas en las organizaciones.

Existe una máxima en ámbitos empresariales que diferencia entre organización y empresa. La primera debe estar estructurada de manera que responda a cómo se manufactura un producto o se ofrece un servicio mediante la gestión óptima del capital humano; la segunda, la empresa, responde al qué se hace dependiendo de las necesidades del mercado.

Ahora bien, la estructura productiva de las naciones depende de organizaciones competitivas e innovadoras en la era del conocimiento, tal y como Drucker (2006) la denominó a la etapa de la humanidad presente caracterizada por avances tecnológicos y científicos. Las organizaciones si son competitivas y en tanto pertenecientes a un contexto, aportan competitividad de las naciones. Por esa condición la teoría desarrollada por Porter adquiere relevancia en tanto este autor ha sido un firme estudioso de la conformación de los clusters y el aporte de éstos a las economías regionales.

En conclusión, así como las naciones se evalúan en función a variables que les permiten crear ambientes para la generación de riqueza, las organizaciones

tienen en desafío de ser innovadoras y optimizar sus relaciones con los miembros de la cadena de valor para trascender. El componente principal en la producción de mejoras e innovaciones es el capital humano, eje central del presente trabajo.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA Y CONTEXTO

3.1 CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN.

La presente investigación se llevó a cabo en empresas ubicadas en el sur del estado de Tlaxcala y Norte del estado de Puebla, en su mayoría. Sólo tres de ellas se encuentran en los alrededores de la ciudad de Tlaxcala. Todas las factorías estudiadas en la presente investigación producen piezas metal-mecánicas. (Anexo 3). Otras más se encuentran sobre la carretera federal Tlaxcala-Puebla, este tramo carretero se distingue por ser un corredor que aloja algunas empresas de proveeduría automotriz de piezas mecánicas y plásticas. Cinco de ellas no han logrado formar parte de la cadena de proveeduría de las empresas ensambladoras del centro de México. La carretera que separa las capitales de Tlaxcala y Puebla se extiende por 26 kilómetros y concentran negocios de distintos ramos: servicios, empresas, restaurantes.

La extensión de Tlaxcala la hace ser el estado más pequeño de la República Mexicana, apenas con 3,991 kilómetros cuadrados, lo que representa el 0.2 del territorio nacional. Tlaxcala limita en su mayor parte con el estado de Puebla por los flancos norte, este y sur, al oeste con el Estado de México y al noroeste con Hidalgo. El estado de Tlaxcala está dividido en 6 distritos judiciales, 60 municipios y 794 poblaciones.

El aporte económico del estado de Tlaxcala al PIB nacional es modesto. Como lo demuestra el tabla 1. La actividad industrial no es significativa aunque existe un potencial geográfico debido a su cercanía con la Ciudad de México, Puebla, Pachuca y las conexiones carreteras vuelven al estado de Tlaxcala un punto estratégico para el envío de mercancías al puerto de Veracruz. Este enclave marítimo representa el principal punto logístico para las exportaciones.

El capital humano que es atraído por las empresas en las que se hicieron los ejercicios Q proviene de universidades tecnológicas e institutos tecnológicos del estado de Puebla. Sin embargo, la Universidad Politécnica de Tlaxcala, a sólo 18 kilómetros de la capital poblana, se ha vuelto proveedora de talento a las empresas alojadas en Tlaxcala y Puebla gracias a su orientación a las ingenierías.

El personal requerido para la resolución de los ejercicios Q fue contactado vía estudiantes practicantes o correos electrónicos a sus gerentes de recursos humanos.

Las empresas visitadas ofrecieron un espacio en el que se pudo desarrollar los ejercicios Q y fueron las mismas empresas quienes propusieron a los colaboradores disponibles a resolver el ejercicio. La única condición para la selección de los respondientes era que tuvieran más de 18 años y fueran trabajadores activos de la organización. Algunos de los respondientes presumen puestos operativos y la mayoría ejercían puestos administrativos, supervisores o bien directores de departamento.

Tabla 1. Aporte de las entidades federativas al PIB nacional.

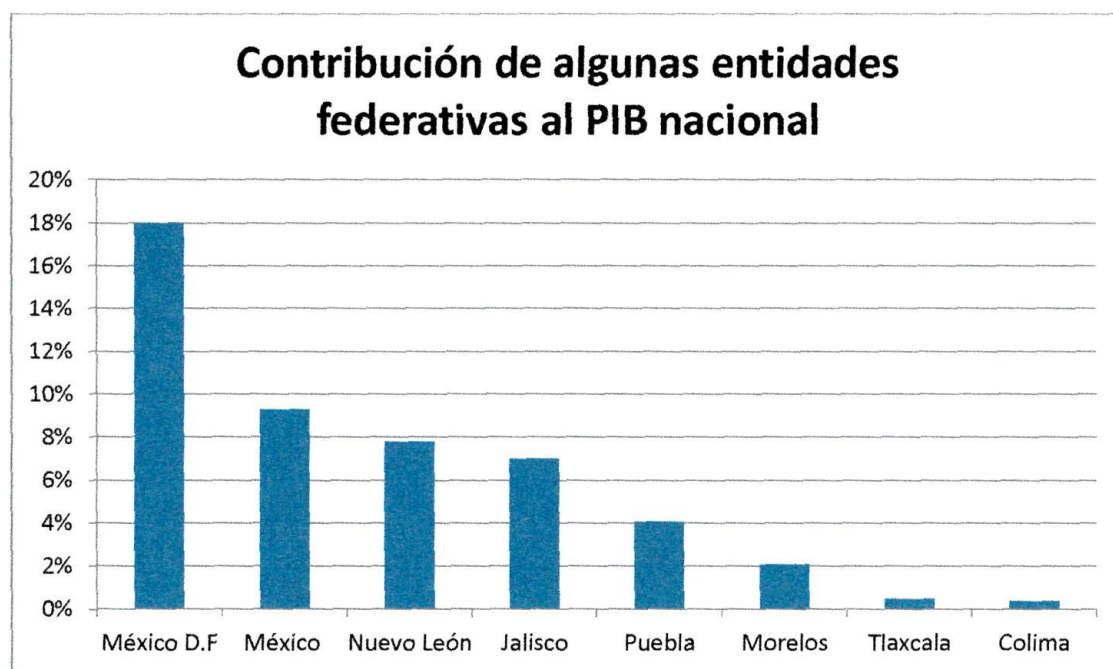


Tabla 1. Aporte de las entidades federativas al PIB nacional

Fuente: Plan estatal de desarrollo del estado de Tlaxcala 2011-2017.

3.2 DISTINTAS MANIFESTACIONES DEL TALENTO: UN PRIMER MOMENTO PARA LA GENERACIÓN DE ENUNCIADOS Q.

Como se habrá notado, buena parte de los comentarios vertidos a lo largo de esta tesis gira en torno a la descripción de los talentos hecha por Buckingham y Clifton (2001). Para que el lector tenga presente las descripciones que cada talento tiene, se ha incorporado la tabla 2 en el que se dan algunas características generales de los 34 talentos.

Tabla 2. Descripciones de talento

TEMAS DE TALENTO	RASGOS DE LOS TALENTOS
1. Reparador	Le gusta tomar riesgos. No importa tomar decisiones de última hora para bien. Intenta servir a los demás en aquellas situaciones que les son difíciles de superar. Disfruta coordinar proyectos o tareas.
2. Activador	Sólo la acción lleva a la consecución de mis objetivos. Para aprender se necesita tomar acción para el propio aprendizaje. El sujeto emprende proyectos en lugar de hablar sólo de ellos.
3. Adaptable	La persona con este talento vive el presente, y el futuro cada persona lo va construyendo. Es importante ser flexible porque estamos viviendo tiempos cambiantes. Las situaciones de crisis llevan a aprendizajes en quien posee este talento.
4. Analítico	La persona se interesa el porqué de las cosas. El analítico se anticipa a las cosas basándose en fundamentos. Debatir y cuestionar son elementos para alcanzar los objetivos.
5. Aprendiz	Cada día representa un espacio para aprender en quien evidencia este talento. El aprendizaje es un proceso constante... y lo disfruta el sujeto.. El aprender le inspira confianza al que presenta este talento.
6. Armonioso	El armonioso gusta debatir, pero no confrontar. Se relaciona fácil con la gente puesto que trata de ajustarse a sus preferencias. Intenta conciliar a la gente cuando tiene posturas contrapuestas.
7. Atrayente	La gente nueva no impacta al atrayente, al contrario, puede ver en ellas una fuente de aprendizaje. Ve amigos potenciales en gente desconocida. Atrae la atención de otros porque tiene la facilidad de encontrar las palabras para conversar.
8. Colector	A la persona colector le gusta explorar información a través de todos los medios. Le encanta resguardar frases aplicables a sus actividades. Ha experimentado el hallazgo de frases que le orientan a seguir documentándose al respecto.
9. Competidor	Al sujeto con este talento no le importa que lo comparen con otro en productividad. Es más, le motiva. Si no competimos no hay forma de ser excelentes. En su trabajo, constantemente compete, y lo hace para sobresalir..

10. Comunicador	Le gusta hablar en público y ser escuchado. Procura mantener por escrito las ideas que le van surgiendo. Las historias y anécdotas son útiles puesto que crean imágenes en el interlocutor.
11. Conector	El conector afirma que las cosas suceden porque hay una razón. Le gusta relacionarse porque las cosas salen mejor en equipo y en él estamos interrelacionados. El conector se siente comprometido con el medio ambiente y su cuidado.
12. Consecución	Todos los días es un inicio para lograr algo nuevo. Necesita renovar retos constantemente para sentirse motivado. Quien posee este talento procura hacer una agenda diaria para lograr los propósitos.
13. Contexto	El saber el origen de un problema le ayuda a tomar decisiones. Los acontecimientos, quien tiene este talento, los entiende mejor cuando los enmarca en el momento histórico. El análisis de fenómenos pasados le ayuda a hacer proyecciones.
14. Creencia	Es una persona una persona con valores y ellos le ayudan a vivir plenamente. Presume tener ideas fundamentadas que pueden ayudar a los demás. Cuando las cosas resultan y las hace apegadas a sus valores, se siente motivado.
15. Deliberativo	Tomar decisiones le lleva más tiempo que a otros porque no suele dar marcha atrás. El mundo está lleno de riesgos, por esa razón se postula como centrado y cauto en sus decisiones. Es reservado al enfrentar los desafíos.
16. Desarrollador	Se siente parte del desarrollo de las personas con quienes interactúa. Es gratificante cuando alguien te dice que lo ayudaste a mejorar. Le gusta interactuar con jóvenes porque los considera el potencial del futuro.
17. Disciplina	Se impone metas finales y dentro de ellas programa metas parciales para conseguirlas. Procura ser organizado en todo lo que hace. Detesta dejar todo para última hora, en su lugar, toma control de sus avances.
18. Empático	Puede compartir los sentimientos de alguien con sólo observarlo. Es muy sagaz anticipar los requerimientos de otros. Procura entender el porqué del actuar de las personas.
19. Enfoque	Se propone metas para lograr sus propios objetivos. Le gusta mantenerse en sus planes, si comete errores los corrige, pero sigue en ellos. Al tener múltiples opciones para resolver las cosas, las discrimina y sigue una sola ruta.
20. Estratégico	Encuentra rutas para la solución de problemas que otros ven complejas. Deduce con cierta velocidad las consecuencias de una decisión. Pondera distintas consecuencias y a partir de ahí planea distintas formas de respuesta.
21. Futurista	Existe una condición natural para adelantarse a los acontecimientos por venir. Intenta estar al día, para no verse sorprendido por los cambios repentinos de nuestra época.

	Le motiva encontrar estudios novedosos.
22. Idealista	Su autoestima se eleva cuando encuentra ideas novedosas. Procura ver la realidad desde todos los ángulos, de modo que tenga algo que aportar. Pudiera considerarse utópico.
23. Imparcial	Intenta tratar y ser tratado por igual. Detesta los privilegios. Trata de reconocer las aportaciones no importa de quien vengan.
24. Incluyente	Procura agrupar a todos en el equipo. Tiene presente que todo mundo puede aportar algo. Reconoce cuando alguien mejora a través de recursos propios.
25. Individual	Entiende que hay diferentes personalidades producto de sus antecedentes. Le gusta reconocer las diferencias de la gente y, a partir de ahí, explotar su potencial. Le ajusta a las diferencias, en lugar de conseguir objetivos homogéneos.
26. Intelecto	Le gusta mantener la mente ocupada. Disfruta sus espacios en soledad porque puede procesar las ideas. Disfruta charlas que exigen usar el intelecto.
27. Instructor	Le gusta proponer y hacer ver la valía de sus ideas. Disfruta hacerse cargo de situaciones en las que los demás se ven superados. Le motiva que sus ideas sean tomadas en cuenta después de debatirlas.
28. Maximiza	Suele hacer cosas con alto grado de excelencia. Considera que siempre hay algo que mejorar. Orienta a la gente a hacer cosas las cosas a partir de sus fortalezas.
29. Positivo	Aún en situaciones de crisis, la energía que transporta le hace actuar de manera positiva. Cada logro le inspira a hacer más. No le importa ser criticado por su constante optimismo.
30. Relacionante	Procura que sus amistades sean genuinas. Le gusta ser ese elemento integrador en el trabajo. Indiscutiblemente, el trabajo adquiere mayor calidad en cuanto lo hace con amigos.
31. Responsable	En cuanto tiene un encargo, psicológicamente se hace el compromiso. Su ética le exige cumplir a la gente, con ello cumple a sí mismo. Sabe delimitar lo que le corresponde para cumplir con ello.
32. Restaurador	Le encanta resolver problemas Detecta problemas que otros no pueden ver. Intenta ser oportuno frente a los problemas de la vida diaria.
33. Seguro de sí mismo	El sujeto con seguridad en sí mismo es apto para tomar nuevos retos constantemente. Aunque lo que decida no sea lo ideal, puede encontrar los medios para quedar satisfecho. Toma riesgos, porque sabe cómo afrontarlos.
34. Significación	Le gusta ser reconocido por lo que hace y piensa. Intenta que sus contribuciones sean reconocidas como procedentes. Le motiva que le pongan atención. Ello le hace sentir como el mejor de su rama.

Tabla 2. Descripciones de Talento

Extraído de Buckingham y Clifton (2001)

Del combinado de talentos que Buckingham y Clifton elaboran (2001) y cuyas descripciones aparecen en la columna derecha de la tabla 1, Sutton et al. (2011) aglutinan los talentos en 4 categorías y generan su propia tipología, como consta en la tabla 3.

Tabla 3. Identificación de fortalezas fundamentadas en 4 dimensiones

Relacionarse	Impactar	Pensar	Orientarse al logro
Armonioso	Atrayente	Acomodador	Activador
Comunicador	Competidor	Analítico	Adaptable
Empático	Desarrollador	Aprendiz	Consecución
Incluyente	Instructor	Colector	Creencia
Individual	Maximiza	Conector	Disciplina
Relacionante	Positivo	Contexto	Enfoque
Responsable		Deliberativo	Restaurador
		Estratégico	Seguro de sí mismo
		Futurista	Significación
		Idealista	
		Imparcial	
		Intelecto	

Tabla 3. Identificación de fortalezas fundamentadas en cuatro dimensiones

Extraído de Sutton et al. (2011)

De estas cuatro dimensiones se sacarán unidades discursivas objeto de interés en los dueños de las pequeñas unidades productivas. El aporte del presente trabajo consistirá en identificar los conceptos clave, extraídos de las entrevistas a los dueños de las pequeñas empresas metal-mecánicas, para que de ellos se generen frases que en una etapa posterior se alojarán en ítems (tarjetas conteniendo enunciados y que representa el instrumento exploratorio Q) que serán clasificados por los sujetos trabajadores de las mismas unidades productivas o bien practicantes universitarios en esas pequeñas empresas. Las frases que se alojarán tendrán como fundamento la posesión de talentos pero el principal cometido radica en explorar las conductas colaborativas y si éstas,

bajo el antecedente de la posesión de talentos, son propicias para la conformación de redes de transferencia de talento.

Los pasos para la aplicación de instrumentos metodológicos se describen en la ilustración 2.

3.3 RESPALDO METODOLÓGICO Y ETAPAS EN LA CONFORMACIÓN DE ENUNCIADOS Q.

El enfoque metodológico a utilizarse en la presente investigación no se asume como cualitativo o cuantitativo de manera rígida. Más bien, las herramientas a usarse son un híbrido de ambos enfoques, el cualitativo y el cuantitativo. La parte cualitativa se observa en la conformación de un concurso comunicativo centrado en entrevistas a 11 dueños de empresas metal-mecánicas del estado de Tlaxcala. Las entrevistas estuvieron centradas en averiguar qué importancia otorgan al capital humano como elemento para incrementar la competitividad de sus empresas (Anexo 2) y la viabilidad en la conformación de redes de talento. Otras siete entrevistas fueron hechas a miembros de empresas ensambladoras de autos, (Anexo 5) principalmente de Volkswagen de México SA de CV a quienes se les cuestionó sobre qué particularidades en su personal manifiestan las empresas que forman parte de la cadena de valor de la empresa alemana. (Las empresas que forman parte de la cadena de proveeduría Volkswagen de México SA de CV son clasificadas como Tiers 1,2, 3 y 4)

Las dos fuentes de información, la proveniente de dueños de empresas metal-mecánicas y las entrevistas a colaboradores de VW, se complementaron con las manifestaciones de talento delimitadas por Buckingham y Clifton (2001) así como los campos que aglutinan talentos (Sutton et al, 2011).

Una vez conocidas las perspectivas de los dueños de las empresas y la forma en la que relacionan las características del capital humano con sus necesidades de crecimiento a través de las encuestas, éstas se confrontaron con los rasgos de los talentos que aglutina Sutton et al (2011) y sus cuatro campos ya referidos. La conformación de enunciados Q fueron sustentados en la revisión de la literatura y los significados que los dueños de las Pymes les dan a las muestras de talento y que se recabaron en las encuestas. Como se verá en el siguiente apartado, los enunciados Q representan el elemento sustantivo que permitió conformar un concurso comunicativo (Maxwell y Brown, 1999) que ofrezca la posibilidad de explorar la subjetividad desde el propio dominio del respondiente y no desde la postura del investigador (McKeown, 2011).

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Q

El diseño de la investigación está sustentado en la recolección de opiniones de los sujetos entrevistados. En un primer momento se entrevistó a los propietarios de las Pymes metal-mecánicas del estado de Tlaxcala y norte de Puebla. A la par de la recolección de opiniones, se depuró la búsqueda de artículos científicos y tesis doctorales desarrollados bajo la metodología Q al tiempo que se revisó la bibliografía respecto de estudios del capital humano desde perspectivas variadas, a saber: la gestión del talento, la posesión de talentos, el desarrollo del talento, etc. Desde luego, las opiniones sustraídas de los sujetos entrevistados están relacionadas con la vida de las Pymes en Tlaxcala y la parte norte del estado de Puebla.

Los sujetos inicialmente entrevistados son de clases sociales distintas, desde aquellos que han capitalizado sus empresas dada su experiencia laboral en empresas de clase mundial, hasta otros que fungen como todólogos en tanto buscan hacer crecer sus microempresas de manera individual.

Bajo este contexto se sustrajeron 32 enunciados que fueron transcritos en pequeñas tarjetas con una textura y tamaño aptos para ser manipulados por 35 respondientes. Al reverso de cada tarjeta se asignó un número del 1 al 32 y una vez ordenadas por cada uno de los 35 respondientes se procedió a vaciar el orden que le dio cada respondiente a la clasificación de las tarjetas en la hoja de control aparecida en el anexo 6.

Las hojas de control sirvieron para alojar los ejercicios Q en el software PQMethod de cada uno de los 35 respondientes y empezar a identificar el peso que cada enunciado tuvo y su relación con el factor al que pertenece. En la hoja de control también se registraron datos generales de los sujetos, el tiempo de la resolución del ejercicio, sexo, edad nivel académico así como las impresiones vistas en los sujetos a través de la observación o la impresión verbalizada por los sujetos.

Se hicieron citas con cada uno de los 35 respondientes y así fueron visitados en sus respectivos hogares u organizaciones para solicitarles el ejercicio Q de los 32 enunciados. Otros más fueron contactados vía telefónica. Cinco respondientes trabajaron en empresas metal-mecánicas y hoy en día se dedican

a la docencia o al diseño de prácticas de laboratorio en instituciones de educación superior. A estos docentes se les pidió que hicieran los ordenamientos en sus cubículos de trabajo o en salas de estudio.

Es importante destacar que la mayoría de los sujetos fueron hombres, en tanto el estudio se centró en conocer sus inclinaciones respecto a un concurso comunicativo relacionado al capital humano y los talentos para impulsar a las empresas a la cadena de valor. Por lo tanto, la población entrevistada es predominantemente de profesión ingenieril con grados de maestría o en proceso de doctorarse. Otros más ya obtuvieron el grado de doctor. Algunos de los sujetos terminaron carrera técnica en áreas como máquinas y herramientas.

Los 35 ejercicios Q representan el insumo más importante para determinar qué factor impera más en las características del talento como medio para posicionar a las empresas metal-mecánicas a formar parte de la cadena de valor de las ensambladoras automotrices.

3.5 SELECCIÓN DE LA MUESTRA Y DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

Tal y como se deja ver en el título de este trabajo, la investigación se concentra en las Pymes metal-mecánicas del estado de Tlaxcala. La selección de la muestra en la metodología Q, contrario a enfoques convencionales como el método cuantitativo, no se centra en un muestreo de personas que represente una población, sino que la muestra se sustenta en determinar el conjunto de enunciados u otros ítems verbalizados que forman parte del concurso comunicativo (Brown 1980).

La riqueza de los estudios bajo la metodología Q estriba en el peso que los sujetos le den a los estímulos. Los estímulos mayormente son hechos con recursos lingüísticos (enunciados). Sin embargo existen otros estímulos cuyas fuentes son fotográficas, sonidos, olores, etc. Luego entonces, la parte fundamental de los estudios Q radica en la pericia del investigador para interpretar el peso que los respondientes le dan a los enunciados. Variados estudios han profundizado en cómo lo individuos manifiestan sus marcos de referencia en torno a un conjunto de referentes. El cómo asocian esos referentes a sus experiencias representa también un escenario rico para la explicación de fenómenos revelado por la estructura de los factores.

El número de unidades productivas no es significativo para detectar particularidades que delimitarán el estudio. Más bien, por las características de las entrevistas se tuvo que recurrir a los dueños de las Pymes con la única condición de que estuvieran ubicadas en el estado de Tlaxcala o en la región norte del estado de Puebla. Las preguntas de las entrevistas se pueden apreciar en el anexo 2. Sin embargo, dados los antecedentes formativos predominantes en la mayoría de los dueños de las Pymes (los antecedentes formativos arrojan bajo conocimiento de conceptos tales como talento, cadena de valor, competitividad, capacidad de impacto de los colaboradores, adicional a escasas experiencias sobre las ventajas del capital humano en mercados exigentes) se tuvo que simplificar el contenido de las entrevistas para recabar información relevante que aportara a la generación de enunciados Q (Los enunciados Q representan los medios para identificar particularidades subjetivas de los respondientes en base a la delimitación de estímulos

comunicativos representados por enunciados transcritos en tarjetas manipulables). Es decir, el guion de la entrevista original, al aplicarse a entrevistados con formación académica limitada, aportó escasa información para construir los enunciados Q. Se dieron entrevistas en las que se hicieron preguntas sobre una posible inclusión de la pyme a la cadena de valor. Al escuchar el término cadena de valor, el respondiente titubeaba o bien contestaba de manera confusa. Este tipo de conceptos fueron sustituidos por preguntas relacionadas al crecimiento de la empresa o a la búsqueda de mercados de proveeduría automotriz.

Las entrevistas se desarrollaron en 11 Pymes del ramo metal-mecánico del estado de Tlaxcala durante el último cuatrimestre del año 2014 y primeros dos meses del año 2015. Las características que reúnen las 11 Pymes es que al menos tienen 1 trabajador en su plantilla, la más pequeña, y la de mayor tiene 24 trabajadores eventuales y permanentes. El listado se puede observar en el anexo 4.

Las respuestas de los 11 entrevistados fueron enriquecidas con 7 entrevistas hechas a colaboradores de empresas ensambladoras de autor (Anexo 8). Los dos grupos de entrevistados junto los postulados de Sutton et al. (2011), Buckingham y Clifton (2001) dotaron de fuentes bastas para conformar los enunciados Q.

Existen algunos elementos que se rescatan de las entrevistas directas, entre ellas que no hay capital humano para promover a las Pymes a formar parte de la cadena de valor del sector automotriz y si bien existen ingenieros en la región, éstos cobran caro y los dueños de las Pymes no dimensionan las posibilidades de crecimiento al contratarlos. La falta de capital representa una limitación para contratar talento. Las relaciones sociales de los dueños de las Pymes no se han convertido en fortalezas para establecer vínculos con ingenieros aptos no sólo en el área técnica. Por la información recabada en las entrevistas, la perspectiva de los dueños de las Pymes está concentrada en cumplir con requerimientos técnicos y no prospectan que la gente con talento puede promover a su empresa a esferas competitivas a través de competencias relacionales que hagan trabajar a las Pymes de manera colaborativa o atraigan capacitaciones en áreas especializadas.

En el anexo 3 se presentan las 32 afirmaciones que se conformaron en base al contenido de las entrevistas y las aportaciones de los estudiosos bastante citados. Estas afirmaciones se alojan en tarjetas y han sido manipuladas por los sujetos investigados. Los sujetos respondientes del instrumento metodológico Q debieron reunir ciertas características; debieron haber trabajado en una empresa metal-mecánica, tener experiencia en una empresa de proveeduría automotriz nivel 1, 2 o 3 ubicada en el estado de Tlaxcala o bien haber hecho prácticas profesionales en alguna empresa del ramo metal-mecánico.

Del 9 de octubre de 2015 al 7 de julio de 2016 se aplicaron 35 ejercicios Q a voluntarios que accedieron al llamado para ordenar las tarjetas que contienen los enunciados. Los tiempos en la resolución del instrumento metodológico variaron de 23 minutos a 38 minutos. Se hicieron visitas a hogares de trabajadores previamente agendadas. También se citó a algunos de ellos a visitar el lugar de trabajo del investigador. Un bloque adicional de respondientes fue abordado en sus distintos puestos de trabajo. La disposición de algunas organizaciones fue apta para desarrollar los ejercicios Q. Otras organizaciones manifestaron rechazo en la aplicación del instrumento y otro porcentaje considerable lo representa sujetos que trabajaron en las empresas metal-mecánicas y que en la actualidad forman parte de la docencia de las universidades locales.

La distribución de edades y género de los respondientes se muestra a continuación.

Tabla 4. Características de los sujetos operantes del ejercicio Q.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES		
GÉNERO	FEMENINO	MASCULINO
	11	24
EDAD		
20-30 AÑOS	7	11
31-40	4	6
41-50	0	5
51-60	0	1
MÁS DE 61	0	1
EXPERIENCIA EN LA EMPRESA		
0-5 AÑOS	9	10
6-10 AÑOS	2	1
11-15 AÑOS	0	4
16-20 AÑOS	0	4
21 O MÁS AÑOS	0	5
EDUCACIÓN		
BÁSICA	1	1
MEDIA SUPERIOR	3	5
SUPERIOR	5	11
POSGRADO	2	7

Tabla 4. Características de los sujetos operantes del ejercicio Q

Fuente: Elaboración propia.

Un dato adicional visto durante las resoluciones del ejercicio Q tiene que ver con el comportamiento de los respondientes al momento de organizar las tarjetas. La mayoría de los respondientes no tuvieron problemas para interpretar los enunciados. Para todos, la resolución del ejercicio fue un evento novedoso y muchos de ellos, en la sección de comentarios, solicitaron un ejemplar de la tesis una vez concluida.

En todos los ejercicios de clasificación de los enunciados, los respondientes tuvieron un área en la cual desplegaron las 32 tarjetas. Algunos las manipulaban en una sola pila. Otros las esparcían en toda la superficie de modo que pudieran leer el contenido de manera panorámica.

El contenido de las tarjetas originó percepciones mayormente positivas. El número de tarjetas alojadas en la posición totalmente de acuerdo con su contenido superó tres a una a aquellas afirmaciones que causaban una respuesta parcialmente en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. De hecho, la mitad de las clasificaciones adolecieron de afirmaciones que despertaran una respuesta totalmente en desacuerdo en los respondientes.

Un hecho a documentarse apunta a que a mayor preparación académica mejor comprensión de las reglas de resolución del ejercicio. Aquellos respondientes con educación media superior o técnica evidenciaban cierto nivel de desconfianza aun cuando las instrucciones insistían en que no había clasificación correcta o incorrecta.

Como se puede observar en la tabla 4 de las características de los sujetos entrevistados, la mayoría de los individuos fueron de sexo masculino. En virtud de que las entrevistas fueron orientadas a colaboradores de empresas, la formación de los respondientes era ingenieril con cierto predominio. Destaca el alto nivel de formación en algunos de ellos quienes respondieron haber cursado una maestría o doctorado.

Ilustración 1. Estructura del ejercicio Q de tarjetas conteniendo afirmaciones. Estudio del capital humano en las empresas metal-mecánicas en los estados de Tlaxcala y Puebla.

	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
1	3	7	13	21	27	31	
2	4	8	14	22	28	32	
	5	9	15	23	29		
	6	10	16	24	30		
		11	17	25			
		12	18	26			
			19				
			20				

Ilustración 1. Estructura del ejercicio Q de tarjetas conteniendo afirmaciones. Estudio del capital humano en las empresas metal-mecánicas en los estados de Tlaxcala y Puebla

Elaboración propia

El contenido del cuestionario puede apreciarse en el anexo 2.

Ilustración 2. Pasos en la elaboración del instrumento Q

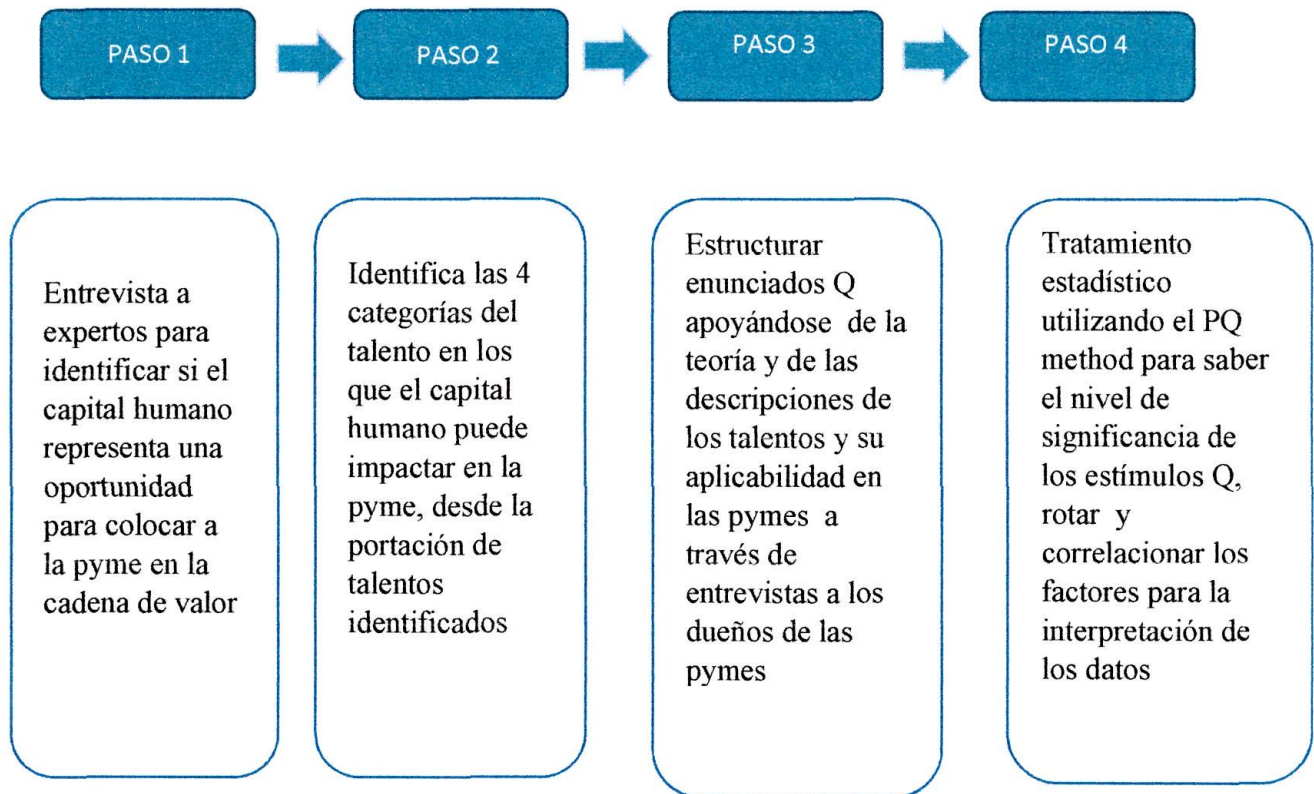


Ilustración 2. Pasos en la elaboración del instrumento Q

Elaboración propia

3.6 ACERCA DE LA METODOLOGÍA Q.

La metodología Q es el medio que ayuda a estudiar la conducta mediante un cuerpo de estímulos comunicativos delimitados por el investigador. Esta técnica de investigación fue desarrollada por William Stevenson en los inicios de los años 30 del siglo pasado. La aplicación de esta metodología es incipiente en estudios de lengua española, de hecho, a pesar de su alcance, es utilizada sobretudo en estudios de corte psicológico, sociológico o temas de investigación sobre tendencias político-electorales y en la toma de decisiones (McKeown y Thomas, 2013). Su impacto en las ciencias e ingenierías es débil en tanto sus preceptos se sustentan en la exploración de conductas y marcos de referencia en los respondientes.

La metodología Q aplica para este estudio en tanto una de las tareas de la presente tesis se orienta a averiguar si existe el capital humano en las pequeñas unidades de negocio metal-mecánicas en los estados de Tlaxcala y Puebla capaz de promover a las Pymes a la cadena de valor. Como tal, se determinará si los factores que aglutinan las evidencias del talento aplican para el contexto de Tlaxcala y Puebla o si bien los sujetos entrevistados le dan importancia al talento y su susceptibilidad de ser compartido como medios para colocar a las Pymes metal-metálicas en la cadena de valor.

La metodología Q se fundamenta en ejercicios exploratorios en los que el entrevistado organiza un conjunto de elementos (tarjetas con afirmaciones, imágenes, olores, sonidos o estímulos alternos) que lleven al investigador a identificar el impacto de un concurso comunicativo en las experiencias y perspectivas de los sujetos entrevistados. (McKeown y Thomas, 2013). El respondiente es un actor de su propio ejercicio en lugar de ser sujeto de medición como ocurre en enfoques puramente cuantitativos (McKeown y Thomas, 2013).

El ejercicio Q se refiere a una representación, en el mayor sentido operacional, de un punto de vista personal de los respondientes sobre un tema en particular. (Bridgman, 1927).

La metodología Q permite identificar las percepciones de la gente acerca del mundo desde un punto de partida de un marco de referencia propio.

Desde luego la metodología Q tiene que ver con el manejo de la información y quien le dé un manejo propio tiene mucho que ver para conformar un concurso comunicativo (Stephenson, 1986). Es decir, el respondiente tiene la capacidad de elegir las frases que causen mayor impacto en sus percepciones desde una comparación entre lo que dice un cuerpo de estímulos comunicativos con sus experiencias.

Relacionado al presente estudio, puede considerarse que la selección de frases se hizo a través del método deductivo dadas las características del estudio, a saber, se trata de un concurso comunicativo estructurado (McKeown y Harris, 2013) orientado al valor que adquiere en talento para alcanzar niveles de productividad en las pequeñas empresas que las lleven a ocupar un eslabón en la cadena de valor.

La necesidad de incorporar en el grupo de respondientes a aquellos que han vivido la producción al interior de los talleres metal-mecánicos del estado de Tlaxcala obedece a lo que McKeown y Harris (2013) defienden en la metodología Q como filtro para conocer las perspectivas de los respondientes desde la manipulación de un cuerpo de enunciados con los cuales, se espera, se vea involucrado en conductas propias de las experiencias de vida.

Lasswell (1948) establece que, al momento de conformar el concurso comunicativo, al explorar la subjetividad la autoexploración de las experiencias no es otra cosa más que interacción entre el yo y el mundo externo (político o teórico) en función a patrones que nos permitirán explorar las relaciones.

Buena parte del ejercicio del Q permite al investigador generar una matriz de correlaciones de NXN y esta matriz es susceptible de un análisis factorial, para comprobar la carga semántica y el nivel de acuerdo en el respondiente, los ejercicios Q se transcriben al software PQ Method para su posterior análisis. El software ayuda a evaluar la significancia de las ubicaciones de las distintas frases a través de la correlación de los ejercicios Q, los esquemas de rotación y el cómputo de los puntajes de los factores dan medios para la interpretación y descripción de los resultados y su correspondiente aporte a la ciencia.

3.7 MOMENTOS DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA Q

De acuerdo con Lefin (2008) la exploración de la subjetividad en la muestra de entrevistados debe cumplir con 6 momentos.

1. Identificación de un área de discurso de interés
2. Recolección de enunciados por un conjunto de individuos con cierto nivel de interés en el tema
3. Selección de un cuerpo representativo de enunciados para el concurso completo
4. Selección de los participantes y condiciones de instrucción.
5. Análisis estadístico
6. Interpretación de las clasificaciones y selecciones de los discursos

Las instrucciones que se les dieron fueron para los ejercicios Q se distinguen líneas debajo de manera literal.

Gracias por atender al llamado de un servidor. Estoy haciendo un estudio sobre el talento disponible en las pequeñas empresas metal-mecánicas del estado de Tlaxcala y Puebla. A través del estudio se conocerá si ese talento disponible puede catapultar a esas unidades productivas a ocupar un espacio en la cadena de valor de las empresas automotrices. Se te dará un paquete de tarjetas que podarás extender en la mesa para saber el contenido de las mismas. Cada una de las 32 tarjetas, como verás, contiene una afirmación. Le darás lectura a cada una de las afirmaciones y las ubicarás de acuerdo a la figura que se ve en la hoja de control. Aquellas tarjetas con cuyas afirmaciones estés totalmente de acuerdo las ubicarás en la columna extrema derecha. Aquellas afirmaciones con las que estés parcialmente las ubicarás en una columna ubicada en el extremo medio de tu costado derecho y así hasta llegar a la columna de tu extremo izquierdo en donde ubicarás las dos tarjetas con cuyo contenido estés en total desacuerdo. Debes tener en cuenta que aquellas tarjetas cuyo contenido no te forme rechazo ni acuerdo las ubicarás en la columna central. Puedes leer tantas veces como quieras el contenido de los enunciados. Si tienes alguna duda con el contenido de las tarjetas permaneceré cerca de ti para aclararla.

CAPÍTULO 4. HALLAZGOS EN LOS EJERCICIOS Q Y FACTORIZACIÓN.

4.1 PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Los datos de las clasificaciones hechas por los 35 respondientes fueron alojados como un primer paso en el software PQMethod para su procesamiento.

El software fue diseñado por Schmolck (2014) y, aun parecido al SPSS, se distingue por procesar enunciados o ítems comunicativos que son objeto de clasificación por los respondientes y que surgen del concurso comunicativo sustentado en postulados de enfoques distintos sobre la gestión del capital humano así como de las entrevistas hechas a empresarios. (Anexos 2 y 5) El alojamiento de los datos fue hecho en función a los pasos sugeridos por el PQMethod Manual. Este documento enlista 7 pasos:

1. ENUNCIADOS. Creación de los enunciados
2. INGRESO Q. Ingreso de datos de Los ejercicios Q de los sujetos
3. CENT Q. Despliegue del análisis factorial Centroide
4. CPA Q. Despliegue de análisis factorial sobre componentes principales
5. ROTACIÓN Q. Rotación manual de los factores
6. VARIMAX Q. Rotación Varimax de los factores
7. ANÁLISIS Q. Despliegue del análisis Q de los factores.

Los 32 enunciados fueron transcritos en 32 tarjetas de 4 centímetros por 12 de largo permitieron que los respondientes pudieran extenderlas en la mesa de trabajo en pilas o en desorden y de ahí partieran la clasificación de acuerdo a la ponderación +3 *totalmente de acuerdo con el contenido* a -3, *totalmente en desacuerdo con el contenido*. Algunos respondientes distribuyeron las tarjetas y las leyeron más de dos veces. Otros mantenían la pila de tarjetas en su mano, procedían a leerlas y las ponían en la columna de +3 a -3.

Enseguida, los enunciados fueron cargados en el software PQ Method para su posterior procesamiento.

Siguiendo esos pasos se introdujeron los enunciados de cada una de los 35 ejercicios de los respondientes en un documento anexo para Windows y que forma parte del PQ Method. En un siguiente momento se alojaron las clasificaciones hechas por cada respondiente guardando la cantidad de caracteres sugerido por el software de modo que al desplegar el análisis Q se pudiera visualizar en un documento imprimible. Además de lo anterior, se otorgó un código a cada respondiente de modo que al final, una vez hecho el análisis, se pudiera visualizar el ejercicio Q de las 32 tarjetas por cada individuo y las relaciones entre los sus clasificaciones. En las tablas procesadas por los respondientes se puede apreciar la relación que mantienen las clasificaciones, qué sujetos tuvieron mayor apego a alguno de los 4 factores extraídos por el procesamiento de los datos cuyos títulos fueron etiquetados **A Tiempo con Previsión, Opinión y Rumbo, Procesos y Proyectos, y Colaboración y Ejecución.**

Un ejemplo de la estructura adoptada por la clasificación del primer respondiente lo evidencia la ilustración 1, en el extremo derecho se observan los enunciados que provocaron una respuesta “Totalmente de Acuerdo” en el respondiente (+3) y en el extremo opuesto, el izquierdo, se observan las afirmaciones cuyo contenido produjeron una postura de “Total Desacuerdo” (-3) en el sujeto entrevistado. Los números de la columna del centro indican las oraciones que causaron un efecto neutral en las clasificaciones de los individuos.

Las tarjetas que contienen cada uno de los 32 enunciados que conforman el concurso comunicativo fueron enumeradas en el reverso para control del investigador y la transcripción de los ejercicios Q en las hojas de control. El ejemplo de la hoja de control se muestra en el anexo 6.

	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
32	1	8	17	7	2	27	
5	10	31	28	12	24	29	
	9	25	19	6	3		
	15	21	23	30	13		
		11	4	18			
		14	26	22			
			16				
			20				

Ilustración 3. Clasificación Q hecha por el sujeto entrevistado 1

Elaboración propia.

La clasificación arriba señalada describe una alta afinidad, en el respondiente 1, con los enunciados 27 y 29 los cuales declaran:

- *Los riesgos dejan de serlo cuando existen personas con seguridad en sí mismos en una empresa* +3
- *El sentido de rumbo jamás debe perderse si se quiere mejorar* +3

En el software PQMethod se pueden visualizar cada una de los 35 ejercicios Q hechos por los respondientes y las afirmaciones que causaron mayor y menor afinidad con sus experiencias o niveles de acuerdo.

Un vez alojados los datos, el PQMethod generó análisis centroides y de componentes principales. Se dejó que el mismo software integrara *clusters* de datos que arrojaron relaciones entre factores de acuerdo a los índices de probabilidad en torno a las relaciones que guardan las clasificaciones de los respondientes entre sí.

Al hacer un análisis de los datos que se introdujeron al software PQ Method se encontraron correlaciones interesantes en los resultados de los 4 factores:

Véase la tabla 5 para detectar particularidades.

Tabla 5. Relación entre Factores

	1. A tiempo con previsión	2. Opinión y Rumbo	3. Procesos y Proyectos	4. Colaboración y ejecución
1. A tiempo con previsión	1.0000	0.2746	0.1446	0.1700
2. Opinión y Rumbo	0.2746	1.0000	0.0349	-0.2563
3. Procesos y Proyectos	0.1446	0.0349	1.0000	-0.1087
4. Colaboración y ejecución	0.1700	-0.2563	-0.1087	1.0000

Tabla 5. Relación entre Factores

Tabla 5. Sustraído de PQ Method.

En la tabla 5 se deja ver una elevada correlación en el marco de referencia de los 35 respondientes en relación a los factores 1 y 4 (A Tiempo con Previsión y Colaboración y Ejecución). Lo anterior quiere decir que, de manera general, los respondientes evaluaron de manera positiva a los factores aludidos. Dado que, entre mayor sea una correlación positiva entre dos factores, mayor será la similitud en las cargas de los respondientes relacionadas a los factores (Brown, 1980). Recuérdese que, a diferencia del enfoque cuantitativo convencional, *Q Methodology* permite que el respondiente haga una autovaloración de las interpretaciones que le causan los enunciados Q y establece una jerarquía en sus clasificaciones. De tal manera que no es el investigador quien emite un resultado producto de las encuestas hechas a los sujetos, sino que son los mismos sujetos entrevistados quienes le dan una carga a los enunciados que interpretan.

La tabla 5 hace alusión al paso 3 en el que el software generó correlaciones producto de un análisis centroe.

El proceso que se siguió después consistió en resaltar los factores producto del análisis hecho por el software PQMethod para distinguir las particularidades de las clasificaciones hechas por los respondientes y distinguir los factores.

Las denominaciones, **A Tiempo con Previsión, Opinión y Rumbo, Procesos y Proyectos, y Colaboración y Ejecución** son etiquetas con las que se distinguirán los 4 factores sustraídos del procesamiento de datos expresados por los ejercicios Q hechos a los enunciados. Así pues, el análisis de líneas abajo evidenciará cuáles son los enunciados dentro de cada factor que propiciaron mayores niveles de acuerdo. Una vez hechos los comparativos (entre lo que dicen los postulados del autor, fincados en la identificación de talentos de Buckingham y Clifton y los datos arrojados por respondientes de empresas metal-mecánicas de Tlaxcala y Puebla) se ha determinado que el factor con más puntaje en la varianza acumulada es el que lleva por etiqueta **A Tiempo con Previsión**.

4.2 FACTOR 1: A TIEMPO CON PREVISIÓN

Los enunciados 24, 22, 7 y 17 pueden considerarse como los más representativos del factor 1, y cuyo contenido deja ver que la coordinación y una actitud preventiva e informada son elementos para impulsar a las empresas metal-mecánicas de los Estados Tlaxcala y Puebla a posicionarse dentro de la cadena de valor. El factor 1 explica el 20% de la varianza.

El factor 1 fue definido por 2 respondientes de distintas edades, ambos de sexo masculino. Uno de ellos con 15 años de experiencia en la industria y el otro apenas con 6 meses de antigüedad. El primero con nivel técnico y el segundo con buenas credenciales en su paso por la licenciatura. El promedio de edad es de 28 años con una desviación estándar de 10,6.

24. Debe existir siempre un colaborador que coordine las actividades y potencialidades de los miembros del equipo. (+2.164)

Lo que dicta el enunciado 22 es lo siguiente

22. Mantener informado al personal para no verse sorprendido por los cambios actuales es medular para las organizaciones. (+2.032)

Se citarán dos enunciados más que tuvieron niveles de aceptación significativos en los 35 respondientes y que son muestras de los enunciados del factor 1.

7. La empresa podría ascender a esferas superiores si todo el personal se aboca a la entrega de su trabajo en tiempo y forma (+1.267)

17. Una actitud preventiva sobre una correctiva ayuda a las empresas a sobresalir (+1.267)

9. La gente con capacidad para impactar en los demás es esencial para hacer la empresa competitiva (+1.136)

26. Adaptarse a los cambios de este tiempo debe ser parte de la cultura en la organización si ésta quiere ser productiva (+1.004)

En el lado opuesto, los enunciados que causaron mayores evaluaciones negativas fueron los enumerados 5, 32 y 3.

5. Al sacar adelante un proyecto en la empresa, se debe poner en los zapatos de los compañeros. (-1.506)

32. Pequeños logros son mejores que buscar la fortuna al completar proyectos (-1.530)

3. Al negociar es importante conocer los antecedentes de aquellos con quienes interactuarás para entenderse mejor. (-1.769)

En conclusión, la subjetividad en los respondientes vista desde el terreno de cómo evaluaron los enunciados del factor 1 apuntan a que los miembros de las organizaciones importancia a la coordinación de un líder y a la fluidez de la información en todos los niveles de la organización. Asoma la capacidad de

impacto que tiene el coordinador de proyectos en los colaboradores y la capacidad de adaptación a los cambios del mundo actual.

Los talentos de empatía y la consecución de logros graduales pero significativos no impactaron en la subjetividad de los respondientes al momento de indagar cómo alcanzar la competitividad de las factorías y su ascenso a la cadena de valor.

4.3 FACTOR 2. OPINIÓN Y RUMBO

Qué sucede con los enunciados que representan al factor 2, **Opinión y Rumbo**. Este factor es explicado por el 10 por ciento de la varianza acumulada. Los sujetos que definieron este factor fueron dos. Una de sexo femenino y otro masculino. La joven tiene 23 años y el segundo respondiente 41. El promedio de la edad es de 32 años. La primer respondiente tiene 1 año en la empresa y el segundo sujeto 14 años. El promedio de experiencia es de 7.5 años. Ambos tienen licenciatura terminada.

Los enunciados que dieron más peso a este factor son.

9. La gente con capacidad para impactar en los demás es esencial para hacer la empresa competitiva. (+2.172)

4. Los líderes de proyecto convencen por el discurso asertivo que dominan (+1.921)

12. El colaborador está llamado a ser parte de la formación del nuevo personal. (+1.448)

6. En un proyecto que haga competitiva a la empresa es necesario incorporar las opiniones de los colaboradores sin distinciones (+1.226)

22. Mantener informado al personal para no verse sorprendido por los cambios actuales es medular para las organizaciones. (+0.975)

En el lado opuesto, los enunciados que causaron mayores niveles de desacuerdo son:

28. Todos los días representan nuevos retos si se quiere mejorar. (-2.172)

8. El criterio personal debe ser considerado como elemento diferenciador con miras a encontrar nuevos clientes. (-1.448)

11. Formar a las nuevas generaciones proporciona medios para llegar a clientes sofisticados. (-1.226)

En este segundo factor resulta sobresaliente el grado de importancia que los respondientes le dan a la capacidad de convencimiento en los líderes de proyecto. La democratización en la toma de decisiones es valorada por la subjetividad en los respondientes así como el aprendizaje permanente.

Los respondientes, por el contrario, desestiman la cotidianidad y los retos que pueden enfrentar las empresas producto de una constante competencia y sienten no ser responsables de acaparar nuevos clientes. La interpretación de los niveles de desacuerdo sobre el enunciado 11 hace interpretar que las organizaciones se preocupan por producir sin prestar atención a la satisfacción de los clientes, es decir, a los requerimientos del eslabón siguiente en la cadena de valor.

4.4 FACTOR 3: PROCESOS Y PROYECTOS

El factor 3, titulado como **Procesos y Proyectos**, explica el 8 por ciento de la varianza. Este factor fue definido por un solo respondiente. La persona es de sexo femenino, con carrera universitaria trunca. Tiene 21 años de edad y 6 meses de experiencia en la empresa. Este factor tiene menor presencia, como podrá determinarse en la varianza, que los dos anteriores. No por ello carece de presencia y objeto de interpretación.

Los enunciados que mayormente lo distinguen son.

8. El criterio personal debe ser considerado como elemento diferenciador con miras a encontrar nuevos clientes. (+1.867)

20. El análisis de fenómenos pasados ayuda para tomar mejores decisiones para el futuro de los negocios. (+1.867)

5. Al sacar adelante un proyecto en la empresa, se debe poner en los zapatos de los compañeros. (+1.245)

6. En un proyecto que haga competitiva a la empresa es necesario incorporar las opiniones de los colaboradores sin distinciones. (+1.245)

1. El sujeto debe tener una personalidad conciliadora y emocionalmente estable hacia los otros para hacer competitiva la empresa. (+1.245)

Los enunciados que causaron mayores índices de rechazo en los respondientes fueron:

3. Al negociar es importante conocer los antecedentes de aquellos con quienes interactuarás para entenderse mejor. (-1.867)

25. La ejecución debe sobreponerse al discurso cuando se trata de promover a la empresa a altas esferas (-1.867)

14. Los que gustan de terminar los proyectos cuando los otros han sido superados representan al personal que no debe faltar en una organización (-1.245).

Este factor refleja una subjetividad de los individuos centrada en la armonía que debe existir entre los involucrados en un proceso. Resalta también la democratización en la toma de decisiones y lo importante que resulta conocer los antecedentes de los proyectos y sus resultados para evitar cometerlos en el presente.

No existe, por el contrario, una aceptación hacia la negociación con compañeros de trabajo en busca de mejores resultados y la ejecución de proyectos no figura como un elemento que sobresalga.

4.5 FACTOR 4. COLABORACIÓN Y EJECUCIÓN

Por último, se enlistan los enunciados con más predominio del factor 4. **Colaboración y Ejecución.** Los sujetos determinantes de este factor fueron dos. Ambas de sexo femenino. Una con escolaridad terminada como técnica universitaria y la segunda con carrera profesional terminada. El promedio de edad es de 35 años y la experiencia promedio en la industria es de 2 años. Como se recordará, este factor manifiesta una alta correlación con el factor 1, A Tiempo con Previsión. Este factor explica 8% de la varianza.

Los enunciados representativos del factor IV son:

28. Todos los días representan nuevos retos si se quiere mejorar. (+2.420)

24. Debe existir siempre un colaborador que coordine las actividades y potencialidades de los miembros del equipo. (+2.073)

18. El aprendizaje en los colaboradores no debe faltar si se busca la competitividad de la empresa. (+1.614)

7. La empresa podría ascender a esferas superiores si todo el personal se aboca a la entrega de su trabajo en tiempo y forma. (+1.266)

9. La gente con capacidad para impactar en los demás es esencial para hacer la empresa competitiva. (+1.043)

Desde el lado opuesto, los enunciados que causaron mayores niveles de oposición en los respondientes son:

26. Adaptarse a los cambios de este tiempo debe ser parte de la cultura en la organización si ésta quiere ser productiva. (-1.725)

15. Aquellos que actúan con altos niveles de excelencia son los que toda empresa debe buscar para crecer (-1.266)

14. Los que gustan de terminar los proyectos cuando los otros han sido superados representan al personal que no debe faltar en una organización (-1.554).

Es ilustrativo que el enunciado 24 tenga presencia con niveles de acuerdo elevados en los factores tanto 1 como 4. Por esa condición resulta relevante el hecho de que el significado del enunciado 24 tenga alta presencia al responder a la pregunta sobre qué talentos se requieren para posicionar a las empresas metal-mecánicas de Tlaxcala Puebla a la cadena de valor de las empresas ensambladoras. Deja verse, adicional al análisis ya hecho, que el enunciado 24 evoca significados relacionados a la coordinación que debe haber en equipos de trabajo y a la búsqueda de sinergias entre las fortalezas de los equipos de trabajo. Si bien es cierto que la producción entre iguales dista de volverse realidad en la zona centro de México (caso particular de los estados de Tlaxcala y Puebla), cierto es también que el trabajo en equipo figura como un elemento central en el talento disponible.

El reconocimiento por los talentos que exceden las expectativas (Berger L. A. y Berger D. R., 2004) no figura en los marcos de referencia de los sujetos. Los talentos que se refieren a personas que mantienen talante y firmeza no son reconocidos como elementales al promover a sus organizaciones a la cadena de valor.

4.6 CORRESPONDENCIA ENTRE LOS EJERCICIOS Q DE LOS RESPONDIENTES

La correlación existente entre los ejercicios Q respecto del sujeto 1 en relación al 2, veremos que es 20. No obstante no deja de ser positiva y es moderadamente más elevada que el estándar de la correlación vista entre todas las clasificaciones. No sucede lo mismo entre el respondiente 1 y el 3. El primero con el tercero evidencian una correlación entre sus clasificaciones negativas. No obstante, siguiendo con el análisis del respondiente 1 con respecto al resto de los encuestados, resulta que hubo una fuerte afinidad en torno a la agrupación hecha de las 32 afirmaciones por el sujeto 5 y el 13 con una correlación positiva de 28 y 35 respectivamente. El respondiente con el que establece mayor afinidad vista en los resultados de sus ejercicios es el número 32 con quien comparte una correlación de 51. Qué características presentan los sujetos 1 y 32. Ambos tienen una experiencia significativa (más de 8 años en la empresa) y su nivel académico es afin... preparación técnica. El tiempo de resolución del ejercicio Q tuvo una variación de 12 minutos. Al primero le tomó 30 minutos y al segundo sólo 18.

Veamos los demás respondientes:

El respondiente 5 mantiene una correlación aun mayor a la vista entre el 1 y el 32. Ambos respondientes mantienen una afinidad de 57, muy por encima de la media. El puntaje apunta al hecho de que sus clasificaciones fueron muy parecidas y este fenómeno da pie a detectar si hubo paralelismos en algún factor en particular, el análisis que se hará en apartados posteriores.

Para no ser repetitivo respecto a las correlaciones que sostienen determinadas parejas de sujetos, en las líneas siguientes se hará una valoración de aquellos respondientes que manifestaron mayor correlación entre sí.

Siguiendo con el análisis de los patrones vistos en las clasificaciones, los sujetos con correlaciones más altas son el 10, 12, 20, 21, 23, 26 y 31. Dicho en otras palabras, estas siete personas a quienes se les pidió que clasificaran las 32 tarjetas conteniendo un enunciado cada una manifiestan altos niveles de similitud entre sus apreciaciones sobre el capital humano y sus talentos para

elevar a sus organizaciones a la cadena de valor. Viene a colación este análisis en virtud de que se les dará seguimiento sobre qué afirmaciones resultaron con mayor índice de afinidad de modo que sean objeto de análisis posteriores que permitan responder a las preguntas de investigación.

Adicional a la interpretación arriba hecha, es importante señalar que los 4 sujetos identificados con altas afinidades en torno a los ejercicios Q, se puede decir, que ellos representan el grueso de interpretaciones sobre el capital humano que se impone en los demás.

Es decir, sus clasificaciones pueden dar pie a responder a qué factores tienen más peso en las cualidades del capital humano como medio para elevar a sus organizaciones a formar parte de la cadena de valor.

Los análisis hechos líneas arriba dan cuenta de la cantidad de resultados que arroja el PQMethod. Luego entonces, el lector se podrá dar una idea del análisis que se puede generar producto del procesamiento de datos que sucede en el software PQMethod.

Los siete sujetos identificados con altos niveles de correlación en sus ejercicios Q tienen un promedio de experiencia en la empresa de 9 años. 5 son hombres y dos son mujeres. Los enunciados que tienen mayor presencia positiva en sus ejercicios Q son el 29, el 18 y el 30. Nótese lo que contienen esas frases:

29. El sentido de rumbo jamás debe perderse a pesar de las eventualidades

18. El aprendizaje en los colaboradores no debe faltar si se busca la competitividad de la empresa.

30. Deben valorarse las contribuciones de los colaboradores si se intenta progresar.

¿Qué particularidades tienen estos tres enunciados?

La orientación hacia metas particulares y el sentido de colaboración entre los compañeros de trabajo para seguir adelante a la par del aprendizaje permanente. Rumbo, aprendizaje y colaboración dan el signo distintivo a las afinidades de los respondientes con mayores paralelismos.

4.7 INTERPRETACIÓN DE LOS ENUNCIADOS SOBRE COLABORACIÓN

En este apartado se analizarán los enunciados que evidencian un contenido centrado en el carácter colaborativo de los respondientes. Se analizará el peso que le otorgaron a cada frase y si éste representó mayores cargas positivas que negativas. Se puede inferir, en primera instancia que si las cargas dadas por los sujetos se perfilaron hacia el lado positivo, los marcos de referencia estarán apegados a un sentimiento de colaboración al menos entre quienes forman parte de la misma organización. Caso contrario, si los enunciados presentan cargas negativas, las condiciones para la producción entre iguales será un imaginario.

En la tabla 6, Peso dado por respondientes a enunciados que evocan Colaboración, se muestran los enunciados cuyo sentido apunta hacia un sentimiento de colaboración. El número entre paréntesis indica la posición en la que se ubicó dentro de los 32 enunciados agrupados en los 4 factores sustraídos por el PQ Method.

Tabla 6. Peso dado por respondientes a enunciados que evocan Colaboración.

No	ENUNCIADO	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	FACTOR 4
1	El sujeto debe tener una personalidad conciliadora y emocionalmente estable hacia los otros para hacer competitiva la empresa	-0.87 (25)	0.00 (18)	+1.24 (6)	-0.92 (26)
3	Al negociar es importante conocer los antecedentes de aquellos con quienes interactuarás para entenderse mejor	-1.77 (32)	-0.97 (27)	-1.87 (32)	0.00 (16)
5	Al sacar adelante un proyecto en la empresa, se debe poner en los zapatos de los compañeros.	-1.51 (30)	+0.25 (14)	+1.24 (6)	-0.58 (23)
	En un proyecto que haga competitiva a la empresa es				

6	necesario incorporar las opiniones de los colaboradores sin distinciones	-0.50 (24)	+0.25 (14)	+1.24 (6)	+0.46 (11)
12	El colaborador está llamado a ser parte de la formación del nuevo personal.	+0.26 (13)	+1.45 (3)	-0.62 (26)	-0.13 (17)
24	Debe existir siempre un colaborador que coordine las actividades y potencialidades de los miembros del equipo	+2.16 (1)	+0.50 (10)	0.00 (20)	+2.07 (2)
30	Deben valorarse las contribuciones de los colaboradores si se intenta progresar	+0.13 (15)	+0.47 (13)	+0.62 (12)	-1.03 (27)
31	El trabajo colaborativo presenta ventajas ilimitadas al buscar sobresalir como unidad productiva	-1.53 (31)	0.00 (18)	0.00 (20)	-0.70 (24)

Tabla 6. Peso dado por los respondientes a enunciados que evocan colaboración

Fuente. Elaboración propia

Se podrán observar mayores cargas orientadas hacia el lado negativo. Por lo tanto, la parte colaborativa se presenta como un escenario no elemental en la subjetividad de los respondientes por lo que el trabajo colaborativo (producción entre iguales) no es parte importante en las experiencias de los que formaron parte del presente estudio.

Sin embargo, si analizamos el contenido del enunciado 24 (Debe existir siempre un colaborador que coordine las actividades y potencialidades de los miembros del equipo) y verificamos las cargas que tuvo en los distintos factores sustraídos mediante el procesamiento de las clasificaciones de los 35 respondientes, se verá que fue el enunciado que mayor cargo mostró en el factor 1 A **Tiempo con Previsión**. Recuérdese que el factor 1 explica un 20 por ciento de la varianza. Adicional a lo anterior, el mismo enunciado tuvo un nivel de aceptación importante en el factor 4 **Colaboración y Ejecución**.

Por lo tanto se concluye que, si bien es cierto que las perspectivas de los dueños de las empresas no coinciden con una producción entre iguales en el sentido de propiciar el compartir talento, sí se conciben, al interior de las organizaciones, marcos de referencia asociados a la colaboración como elemento para incentivar a las empresas metal-mecánicas a formar parte de la cadena de valor. Y los contenidos de los enunciados 24 y 30 dan muestra de ello.

CAPÍTULO V. RESULTADOS DE ENTREVISTAS.

5.1 APUNTES SOBRE ENTREVISTAS A DUEÑOS DE EMPRESAS METAL-MECÁNICAS

Una de las conclusiones que sobresalen en el primer acercamiento con los dueños de las Pymes metal-mecánica del estado de Tlaxcala apunta a una escasa profesionalización de los pequeños empresarios. Esta afirmación se deduce por bajo conocimiento que evidencian los dueños sobre el entorno en el que pueden crecer sus pequeñas empresas. Es decir, no hay conciencia de que el capital relacional puede impactar en la búsqueda de nuevos mercados o en la inclusión de su empresa en alguna cadena de proveeduría. La búsqueda de talento se concentra en colaboradores con habilidades técnicas y dejan de lado los talentos relacionales o competencias en los candidatos con sentido de colaboración. Si bien hay intentos de terciarizar o delegar producción en épocas de alta demanda, la colaboración para la transferencia de talento o buenas prácticas es incipiente o bien inexistente en los marcos de referencia de los entrevistados. No obstante, los hallazgos de los ordenamientos de enunciados Q sí dejan ver un sentido de colaboración al interior de las factorías. Dicho de otro modo, la subjetividad de los respondientes tiene cierto grado de inclinación superior al sentido de colaboración

Una segunda conclusión apunta al elevado nivel de individualismo imperante en las pequeñas unidades productivas, a saber, no se demuestran planes de asociación entre empresarios del ramo metal-mecánico. En ninguna de las respuestas a las entrevistas se perciben planes para asociarse con colegas. Hay apertura hacia la terciarización de trabajos sólo en aquellos momentos en los que la demanda rebasa la capacidad productiva de los pequeños negocios. Y curiosamente existe una mayor auto-seguridad por compartir talento entre quienes poseen mayores niveles de escolaridad por encima de aquellos entrevistados cuya formación académica no sobrepasa la educación media superior.

La posibilidad de construir un ecosistema en el que exista la producción entre iguales (Tapscott y Williams, 2011) representa un escenario alejado de la realidad en el entorno del pequeño empresario del estado de Tlaxcala, al menos, en el ramo metal mecánico. Las experiencias de los entrevistados no

conciben ni ventajas ni desventajas en la inclusión del cliente como portador de ideas que pueden incentivar las mejoras a sus productos.

El uso de las tecnologías como medio para el intercambio de talento o las buenas prácticas es inexistente. Es un hecho que el uso de las tecnologías de la información aún no tiene presencia en las estrategias de comercialización mucho menos del desarrollo de los productos de los pequeños empresarios. El oficio para maquinar piezas lo han adoptado producto de su despido en empresas grandes o por la detección de oportunidades motivadas por pláticas de amigos. La misión que tienen de producir obedece a sumarse a mercados que aparentan ser atractivos sin aportar valor que haga de las empresas pequeñas únicas y con capacidad innovadora.

Un hallazgo que el presente estudio, en su primer momento de indagación, ha tenido lo representa la gran brecha existente entre los postulados de los pensadores de la competitividad y la productividad y la realidad productiva de variados pequeños productores cuyas ideas y prospecciones distan de las tendencias mundiales en manufactura, atracción e intercambio de ideas.

Las 11 entrevistas ya hechas a los pequeños productores de piezas metal mecánicas evidencian, en la mayoría de ellas, escasa perspectiva sobre el aporte del capital humano como medio para elevar a la Pyme a la cadena de proveeduría de las plantas ensambladoras de autos. El capital humano con cierto nivel de especialización se percibe como una inversión cara difícil de retribuir a la empresa con creces.

5.2 NOTAS SOBRE LAS ENTREVISTAS A ENSAMBLADORES DE AUTOS.

Los 8 colaboradores de Volkswagen de México y Audi detectan oportunidades para los pequeños fabricantes de piezas metal-mecánicas. La detección la encuentran en áreas como calidad y entregas a tiempo con la menor cantidad de defectos. Observan penalizaciones que los proveedores deben cumplir debido a las fallas detectadas en piezas puestas en las empresas ensambladoras. La mayor parte de los casos, el proveedor nivel 1 es quien absorbe las penalizaciones en virtud de que es el que coloca las piezas

directamente en la empresa ensambladora (Volkswagen de México o bien AUDI).

Por lo tanto, las empresas proveedoras nivel 1 son las que necesitan mayores apoyos para desarrollar a proveedores que se encuentran debajo de la cadena y en donde se ubican algunas empresas entrevistadas. (Proveedores nivel 2, 3 y hasta 4). Por otro lado, los colaboradores entrevistados insisten en identificar las vocaciones productivas y detonar talento egresado en las universidades para cumplir necesidades que las vocaciones piden. Enfocarse en dos campos ofrecerá mayores probabilidades de sofisticación en el capital humano. Las vocaciones detectadas en la región Puebla- Tlaxcala por lo sujetos entrevistados apuntan a los arneses eléctrico-electrónicos y los asientos.

Por otro lado, si bien es cierto que el objeto de estudio del presente trabajo estriba en detectar si el capital humano existente permite la transferencia del talento para incentivar la productividad en las Pymes; el ecosistema generado por las plantas armadoras no incentiva el desarrollo de las ideas desde la proveeduría, agregan los 8 entrevistados. La estructura de la cadena de suministro no involucra al talento de los proveedores en la generación de mejoras a los componentes automotrices. Los diseños y desarrollos provienen de centros técnicos. La aportación del talento alojado en las Pymes se limita a la manufactura de piezas predeterminadas por los nuevos modelos. Estos escenarios, si bien generan empleos y pericia en los involucrados en la manufactura de piezas automotrices, no potencian las ideas ni el talento ubicado en las empresas proveedoras.

La estructura corporativa de la empresa automotriz, por decir de manera simple, no alienta iniciativas para compartir talentos o desarrollos escalonados entre especialistas de ramos afines.

5.3 ACOTACIONES EN TORNO A LOS ENFOQUES BASADOS EN LA POSESIÓN DEL TALENTO.

Sin ser reiterativo, los autores Buckingham y Clifton (2001) detonaron postulados en torno a la posesión de talentos o fortalezas en la humanidad. Ellos postularon 34 talentos. Sutton et al. (2011) aglutinan los 34 talentos en 34 dimensiones: Relacionarse, Impactar, Pensar y Orientarse al Logro.

Si el análisis de las dimensiones de talento que Sutton et al. establece y se vincula al contexto Tlaxcala-Puebla se tienen hallazgos interesantes respecto a lo que dicta la subjetividad de 35 respondientes adscritos a empresas metal-mecánicas. La tabla 7 es ilustrativa.

Tabla 7. Valor otorgado a las dimensiones de talentos por los respondientes.

RESPONDIENTE	RELACIONARSE	IMPACTAR	PENSAR	ORIENTARSE AL LOGRO
1	(4) +6	(2) +3	(3) +4	(3) +7
2	(3) +4	(3) +4	(4) +9	(2) +3
3	(1) +1	(5) +8	(0) 0	(6) +11
4	(3) +4	(2) +2	(2) +5	(5) +9
5	(3) +5	(3) +4	(2) +3	(4) +8
6	(5) +10	(0) 0	(3) +6	(4) +4
7	(1) +2	(2) +4	(5) +7	(3) +7
8	(5) +6	(0) 0	(5) +9	(2) +5
9	(4) +4	(1) +2	(4) +6	(3) +8
10	(3) +5	(2) +2	(3) +6	(4) +7
11	(3) +7	(3) +5	(3) +4	(3) +4
12	(1) +1	(2) +5	(4) +7	(5) +7
13	(3) +4	(3) +5	(3) +3	(3) +8
14	(3) +6	(1) +1	(4) +6	(4) +7
15	(3) +4	(3) +4	(2) +3	(4) +9
16	(3) +4	(3) +5	(3) +6	(3) +5
17	(3) +5	(1) +2	(2) +2	(6) +11
18	(1) +1	(3) +6	(4) +7	(4) +6
19	(0) 0	(4) +6	(4) +5	(4) +9
20	(1) +2	(1) +1	(4) +6	(6) +11
21	(2) +4	(1) +1	(4) +4	(5) +11
22	(2) +2	(4) +5	(4) +10	(2) +3
23	(1) +1	(4) +8	(4) +5	(3) +6

24	(4) +7	(2) +3	(4) +6	(2) +4
25	(3) +5	(3) +3	(4) +7	(2) +5
26	(1) +1	(2) +3	(4) +4	(5) +12
27	(3) +4	(3) +7	(2) +3	(4) +6
28	(2) +4	(4) +8	(3) +5	(3) +3
29	(3) +6	(1) +2	(5) +7	(3) +5
30	(5) +10	(1) +1	(4) +7	(2) +2
31	(1) +3	(3) +5	(4) +6	(4) +6
32	(3) +6	(1) +1	(4) +6	(4) +7
33	(3) +4	(3) +5	(3) +6	(3) +5
34	(2) +3	(4) +7	(3) +5	(3) +5
35	(1) +1	(4) +7	(3) +5	(4) +7
	(89) +142	(84) +134	(119) +190	(127) +233

Tabla 7. Acotaciones en torno a los enfoques basados en la posesión del talento

Tabla 7. Fuente: elaboración propia.

Se hizo un análisis respecto al peso que cada respondiente le dio a los enunciados que guardan relación con las 4 dimensiones de Sutton et al (2011). La subjetividad de los respondientes apunta a que la dimensión más valorada es Orientación al Logro.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

La presente tesis arroja resultados interesantes producto del análisis hecho a los distintos postulados sobre el talento. En particular, los trabajos de Buckingham y Clifton (2003) han servido como plataforma para detectar los temas de talento. Estos dos últimos autores identificaron 34 diferentes muestras. Sus descripciones se dejan ver en el tabla 4. Sutton et al (2011), aglutinan los 34 temas de talento y los categorizan en 4 dimensiones. El presente trabajo retoma los 4 estadios y les denomina categorías de manifestación de talento (Relacionarse, Impactar, Pensar y Orientarse al Logro). Las manifestaciones de talento y las dimensiones, junto con las entrevistas a dueños de empresas y trabajadores de empresas ensambladoras de vehículos fungieron como marco para la conformación del concurso comunicativo. Los enunciados con cierto nivel de relación a la dimensión Orientarse al Logro fueron los que tuvieron mayor acuerdo en los marcos de referencia de los respondientes.

¿Qué características tiene esta categoría de manifestaciones de talento?

Si se revisan los enunciados que representan a la categoría que aglutina los talentos orientarse al logro se dejan ver las siguientes cualidades: un sentimiento de colaboración entre los trabajadores, ejecución de proyectos en lugar de palabras y sentido de rumbo.

1. Sin embargo, si el análisis lo hacemos a partir de las similitudes entre las cargas positivas hechas por los encuestados en base al procesamiento de los datos, y en base a las características del factor que explica el mayor porcentaje de la varianza se infiere lo siguiente: la coordinación entre sujetos de la misma organización se ve como un elemento que puede llevar a las empresas a ocupar espacios en la cadena de proveeduría generada por las empresas transnacionales. A la par del concepto coordinación en el trabajo, los potenciales en quienes conforman un equipo de trabajo funge como un elemento a considerarse al momento de elevar la competitividad de las empresas. El presente estudio también deja ver que mantener informado al personal y

anticiparse a los cambios tienen niveles de aceptación elevados y dignos de considerarse al trazarse hojas de ruta en la optimización del capital humano. Por lo tanto, aquel talento que sea preventivo y use la información con fines de mejora, aportará de manera significativa a sus respectivas organizaciones.

2. El concepto de entrega a tiempo, fue un referente que causó niveles elevados de acuerdo en los respondientes. Un referente adicional lo representa la capacidad de impactar en los demás. La empresa se volverá competitiva, así se deja ver en reiteradas veces que los respondientes le dieron un peso positivo, si los trabajadores impactan en sus compañeros en ambientes en los que crecerá la competitividad de la empresa. Por lo tanto, un liderazgo que genere motivación en los compañeros de trabajo es digno de detectarse entre quienes dirijan proyectos no importa el tamaño de los equipos.
3. Las opiniones que viertan los colaboradores también tuvo una respuesta positiva en los sujetos. El que se les escuche sin distinciones, hará de los procesos más competitivos.

En síntesis, la colaboración, el manejo ejecutivo de la información y capacidad de impactar en los colaboradores funcionan como conceptos a resaltar en los que el talento debe enfocarse si se intenta elevar la competitividad de las organizaciones. Si bien es cierto que González (2012) sugiere detectar los talentos más fuertes en las organizaciones para potenciar al personal, las impresiones de los empresarios locales se inclina por el talento que entregue a tiempo y su capacidad de comunicar ideas es valorada.

Adicional a lo anterior, las ideas que cruzan las fibras neuronales del cerebro de 35 respondientes enfatiza la comunicación de ideas de manera clara bajo un tamiz preventivo para incorporar a las factorías a ocupar un espacio en la cadena de proveeduría.

La siguiente ilustración explica las etapas de la gestión del talento emanadas de la interpretación de los datos arrojados en la presente investigación.

Ilustración 4. Etapas emanadas en la gestión del talento emanadas de la presente investigación.

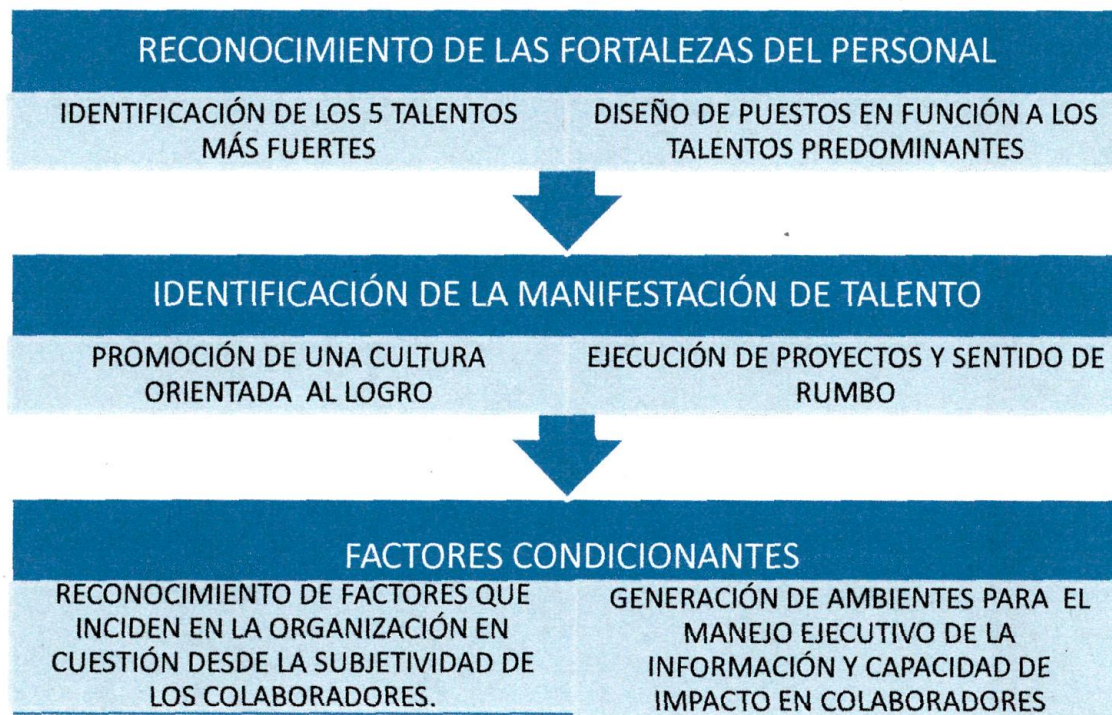


Ilustración 4. Etapas emanadas en la gestión del talento

Fuente: elaboración propia

6.2 APORTACIONES

La presente tesis contiene interesantes reflexiones en torno al aporte que el capital humano ofrece a las organizaciones pequeñas y sus objetivos por colocarse en la cadena de valor generada por las grandes empresas transnacionales. Se ha documentado cómo las empresas cuando se colocan en cadenas de valor aumentan la calidad de sus productos, adoptan buenas prácticas y cumplen con estándares de calidad impuestas por las empresas ensambladoras o aquellas empresas que manufacturan el producto terminado.

Buena parte de las discusiones mundiales en torno al incremento del índice de desempleo (Oppenheimer, 2016) recae en la automatización de procesos y la inclusión de robots colaborativos en líneas de producción. El capital humano, frente la competencia de autómatas luce en desventaja respecto al cumplimiento de labores repetitivas en una empresa o en la precisión de movimientos dentro de un sistema cuando la optimización de ciclos entra en juego. Sin embargo, el talento ofrece alcances ilimitados cuando se trata de trabajar de manera colaborativa y unir potencialidades en los sujetos, condición aun no vista en los dispositivos programables. La capacidad de impacto que los sujetos pueden tener en los demás colaboradores sigue marcando una ventaja del talento si consideramos los constantes cambios en las preferencias del cliente. Además, la producción en red sigue presentando enormes oportunidades para potenciar el talento frente a escenarios cada día más diversos producto de la necesidad humana por innovar, acercar el producto a clientes exigentes y resolver problemas mundiales: pobreza, calentamiento global, etc.

El presente trabajo ha depurado reflexiones en torno a la gestión del talento y cómo potenciarlo visto como elemento central en las organizaciones. Si bien es cierto que Buckingham y Clifton (2001) revolucionaron la concepción que se tenía en torno al talento, las fortalezas del ser humano y la posibilidad de enfocar el talento a través de sinergias, el presente trabajo depura las concepciones de los autores referidos y plantea qué condiciones debe cumplirse para incrementar la competitividad de sus organizaciones, por un lado. Por el otro, marca la pauta para identificar las características del talento desde el lado subjetivo de un grupo de respondientes. Es decir, mientras en anteriores estudios del talento se estudia al colaborador desde la experiencia del especialista o investigador, la presente tesis aporta postulados desde la trinchera del entrevistado. De tal manera que el presente estudio funge como un ejercicio democrático con un método no utilizado para el estudio de los miembros de las empresas.

6.3 SUGERENCIAS PARA FUTUROS ESTUDIOS

La experiencia como investigador del presente estudio arroja aprendizajes interesantes que permiten suponer que la metodología empleada aplica para distintos campos de las ciencias. En un mundo de cambios repentinos y vertiginosos, la metodología asiste al investigador en distintos escenarios. Si bien es cierto que el desarrollo tecnológico y científico está marcando las tendencias a nivel mundial a la vez que está desarrollando las economías, también es cierto que los estudios en las áreas sociales, usando una metodología tan versátil como la metodología Q, permite al desarrollador o investigador recoger variadas percepciones de los sujetos (Cooper, 2012). En torno al desarrollo de innovaciones tecnológicas, para pulsar el impacto que puedan tener en un mercado deseoso de cambios, el investigador encontrará en la metodología Q un medio inmejorable para identificar los pesos que los respondientes le den a determinados estímulos comunicativos sobre temas variados: innovaciones, desarrollos, oportunidades del mercado.

Cuando el investigador desarrolla la pericia para delimitar un concurso comunicativo volcado en una serie de afirmaciones, imágenes, sketches, piezas ilustrativas, permitirá a los sujetos entrevistados disponer de un cuerpo de ítems que le evocan imágenes susceptibles de clasificar de la unidad más importante a la menos importante. Este hecho ayuda al investigador a jugar con datos estadísticos (afirmaciones que causaron reacciones de la más importante y la menos importante) a la vez que sortear los datos con demostraciones subjetivas.

El software PQmethod ayuda al investigador a identificar el nivel de acuerdo o desacuerdo que cada enunciado tuvo en los sujetos y con ello determina, como un primer elemento explotable, qué factor tuvo más impacto en la consciencia de los individuos. Otro elemento a interpretar lo representa el qué carga tuvo un grupo de enunciados (que por ejemplo defiendan una corriente o postura en relación al desarrollo y otro campo de estudio) en relación a un factor identificado. Permite cotejar, también, si un factor que fue encontrado como relevante en la teoría, tiene el mismo peso que en el contexto en el que se hace la investigación. De esta manera, dado el enfoque mixto de la presente investigación, el presente documento sienta las bases para la creación de

constructos que permitan profundizar en estudios sobre el capital humano tomando en consideración que cada entramado neuronal es único en cada ser humano y, por lo tanto, su orientación al trabajo varía.

En términos organizacionales, se ha demostrado que pequeños cambios permiten inducir a las firmas a lograr cambios progresivos que en un futuro serán revolucionarios. Otra reflexión apunta al hecho de que el éxito se encuentra en los detalles. La ciencia ha avanzado gracias a que los estudios se han especializado de tal manera que hoy en día ya no son posibles los grandes descubrimientos de antaño. Más bien, pequeñas contribuciones o aplicaciones a elementos ya existentes han permitido significativas mejoras en los productos existentes. La metodología Q, aplicada a los escenarios recién descritos, ofrece enormes atributos aun inexplorados. La posibilidad de recoger apuntes que las teorías o postulados sostienen y sintetizarlas en un cuerpo de enunciados susceptibles de ser clasificados representa una estrategia rica para explorar puntos de vista. Gardner (2007) ha demostrado lo importante que es desarrollar una mente sintética en este siglo caracterizado por la generación de la información. Se presume que el 90 por ciento de la información que recorre el mundo se ha generado en los últimos dos años, la invasión informática obliga a desarrollar capacidades de síntesis. La capacidad de comunicar es otro elemento de alto impacto en la era de en la que se trabaja por proyectos. A ese respecto, los enunciados Q deben tener la cualidad de comunicar un referente.

En temas industriales, se ha visto en algunos segmentos del presente trabajo el desafío que tienen los científicos sociales de investigar los marcos de referencia que dan pie a un individualismo incapaz de resolver problemas organizacionales. Una de las competencias para el siglo en curso consiste en la capacidad de trabajar en grupos multidisciplinarios capaces de resolver problemas globales: la escasez de agua, el calentamiento global, la producción sustentablemente responsable, etc. Se afirma que hoy en día el líder capaz de integrar los talentos para establecer sinergias podrá responder a los desafíos de los cambios repentinos en una economía interconectada. El presente estudio causa relevancia y deja entrever estudios que profundicen en los talentos y su orientación hacia la colaboración.

Las empresas icónicas del siglo XXI se sustentan en la atracción de talento de distintas partes del mundo. El talento, en descripciones de Oppenheimer (2014), trabaja de acuerdo a sus propias jornadas, trabaja en un café y en horarios por el mismo colaborador programados, genera desarrollos y los vende en millones de dólares que los grandes consorcios de la comunicación informática están dispuestos a comprar.

La gestión del talento también ayuda a determinar las áreas en las que el trabajador se siente más a gusto. El premio al *Best place to work*, se entrega a aquellas compañías que han logrado diseñar puestos de trabajo en los que la gente puede impactar desde sus talentos. Las organizaciones galardonadas por el premio *Best place to work* también han mejorado los ambientes de trabajo. Un ejemplo lo es Volkswagen de México. Esta empresa diseña sus puestos y trata de emparentarlos a las fortalezas mostradas en los trabajadores. La organización alemana ha descubierto que un trabajador es más productivo si puede aplicar sus fortalezas en el área o departamento de adscripción. La presente tesis deja el antecedente no sólo respecto a las manifestaciones de talento que mayormente impactan en las empresas metalmecánicas, sino que distingue qué manifestaciones de talento son las que pueden impactar en mayor medida en la competitividad de las organizaciones y cómo se dejan ver las subjetividades de los respondientes respecto a las manifestaciones de talento encontradas por otros investigadores.

Las ideas de la gente talentosa se pueden complementar para detonar innovaciones que revolucionan al mundo. La producción entre iguales ya es posible. La democratización de la producción en masa está ya latente en distintas regiones del mundo tal y como lo deja ver Tapscott (2007). Aun cuando los marcos de referencia estudiados en la presente tesis no demuestran una afinidad hacia la producción en comunidades de colaboración, lo cierto es que las tecnologías de la información lo están permitiendo.

ANEXO 1. ENFOQUES SOBRE EL TALENTO

MATRIZ DEL CONCEPTO DE TALENTO DE ACUERDO A POSTURAS DISTINTAS EN SU ADMINISTRACIÓN.				
AUTORES	AMBIENTES DE ANÁLISIS	GESTIÓN	CORRIENTE	POSTULADOS GENERALES
Likert	Actividades estandarizadas directamente observadas y asesoradas en las líneas de producción	Mediante la repetición de actividades, el colaborador adquiere pericia y puede desarrollar innovaciones gracias al talento desarrollado	Sistemas de administración de la calidad	El talento se desarrolla con la capacitación permanente y se nutre en los procesos dentro de la empresa. Si la capacitación es exitosa el talento aportará a elementos clave de la empresa como calidad, seguridad e innovación permanente.
Buckingham y Clifton (2001)	Empresariales diversos en los que se definen los perfiles requeridos	Ubicación del personal en roles de alto desempeño alineados a sus 10 talentos más fuertes	Psicología Positiva	La empresa debe alinear los roles de los colaboradores a sus fortalezas. El cerebro ha afinado sinapsis observables en comportamientos laborales que, optimizados, generan productividad.
Andrade	Organizacionales	Motivar al personal a través de la conformación de planes de carrera y la ubicación de los colaboradores	Psicología Organizacional	La carrera profesional del trabajador debe establecerse y la retención del talento representa la continuidad de la organización.

		en espacios donde apliquen sus fortalezas.		
Roy	Organizaciones estratégicas para que se apliquen las fortalezas	Diseño de ambientes propicios para el desarrollo de habilidades	Desarrollo organizacional	El talento debe ser apalancado para propiciar innovaciones en la empresa. También el capital de talento en la organización debe ser monitoreado periódicamente para reorientarlo y crear mejoras.
Clonts C. (2012).	El talento debe ser una fuente que permanezca atenta a las necesidades de las empresas y no necesariamente puede estar empleado en el interior de planta	Dentro de la empresa para crear habilidades que estén latentes de acuerdo a las necesidades de la empresa.	Estudio del trabajo y <i>outsourcing</i>	El trabajo en la actualidad es cambiante y dinámico: características que lo hacen especializarse y ofrecer ventajas cuando es subcontratado.
Susan M. Cantrell y	Empresariales debidamente diseñados por Recursos Humanos para permitir aprendizajes	Gestionar de manera personalizada a las personas y utilizar las aplicaciones informáticas	Psicología organizacional y teorías del	Estudios hechos por instituciones en E.U. refieren que la gente más productiva se aloja en puestos en los que desarrolla actividades significativas. Dada esa condición la conformación de puestos por los mismos trabajadores cobra importancia y eleva la

David Smith	acordes a las particularidades del trabajador	para la gestión del talento.	aprendizaje	productividad.
William Howatt	Organización al sustentado en la conformación de la estrategia competitiva	El talento debe desarrollarse en función a ciertas métricas. Si no se definen con claridad las habilidades y conductas del talento resulta difícil qué medir e inclusive cómo hacerlo	Desarrollo organizacional	El talento debe estar alineado al negocio a través de programas de desarrollo, recompensa, reconocimiento así como una planificación de la trayectoria profesional. Una ventaja competitiva sobre el competidor tiene que ver con la capacidad de retener el talento. El mismo autor defiende la detección de competencias clave. Enfatiza en el proceso de selección del talento para subirlo al autobús y definir hacia dónde dirigirlo. Cuando la gente se siente bien con lo que está haciendo tiene más energía, impulso y emoción. Esclarecer de qué manera se conectan sus roles con la rentabilidad de la compañía.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 2

CUESTIONARIO PARA DETECTAR EL IMPACTO DE LAS REDES DE TALENTO PARA LA COIMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS METAL-MECÁNICAS Y DE AUTOPARTES DE TLAXCALA.

HOLA:

Gracias por asistir al llamado de su servidor. Le voy a hacer una serie de preguntas y quisiera saber si puedo grabar sus respuestas. Las respuestas serán utilizadas de manera responsable y usted puede obtener una copia de la presente investigación una vez concluida. La presente investigación intenta evidenciar que existe el talento disponible para crear redes de colaboración y/o transferencia para promover a las pequeñas unidades metal-mecánicas y de autopartes a la cadena de valor. Entendida ésta como la suma de elementos que hacen posible la creación de una unidad manufacturada con los estándares de calidad requeridos por el mercado.

1. ¿Cree usted tener el talento correcto para hacer competitiva a su empresa? SI/NO ¿Por qué?
2. ¿Considera que sus trabajadores/compañeros tienen más fortalezas que debilidades? SI/NO ¿Por qué?
3. ¿Se ha visualizado usted como un proveedor que puede aportar para mejorar el desempeño de los autos? SI/NO ¿Por qué?
4. ¿Cree usted que las tecnologías de la información permitan *coinnovar* (innovar en comunidad) mediante la gestión de redes de talento? SI/NO ¿Por qué?
5. ¿Estaría usted dispuesto a atraer talento de afuera para hacer su empresa más competitiva? SI/NO ¿Por qué?
6. ¿Aceptaría usted formar parte de una red de transferencia de talento que optimice la proveeduría de piezas automotrices? SI/NO ¿Por qué?
7. ¿Cree usted que unas relaciones colaborativas fuertes entre sus trabajadores aporten a una mayor productividad? SI/NO ¿Por qué?
8. ¿Considera usted que la forma en la que impactan las ideas de los líderes de proyectos se refleja en la competitividad a su empresa? SI/NO ¿Por qué?

9. ¿La capacidad de análisis y pensamiento estratégico en sus trabajadores tiene alguna relación con la competitividad de su empresa? SI/NO ¿Por qué?
10. ¿Los colaboradores que concluyen proyectos en tiempo y forma representan un talento necesario para su empresa? SI/NO ¿Por qué?

ANEXO 3

LISTADO DE AFIRMACIONES TRANSCRITAS EN LAS TARJETAS PARA MANIPULACIÓN DE LOS SUJETOS INVESTIGADOS.

No	AFIRMACIÓN
1	El sujeto debe tener una personalidad conciliadora y emocionalmente estable hacia los otros para hacer competitiva la empresa
2	Es importante tener documentados los procesos para mejorar la empresa
3	Al negociar es importante conocer los antecedentes de aquellos con quienes interactuarás para entenderse mejor
4	Los líderes de proyecto convencen por el discurso asertivo que dominan
5	Al sacar adelante un proyecto en la empresa, se debe poner en los zapatos de los compañeros.
6	En un proyecto que haga competitiva a la empresa es necesario incorporar las opiniones de los colaboradores sin distinciones
7	La empresa podría ascender a esferas superiores si todo el personal se aboca a la entrega de su trabajo en tiempo y forma
8	El criterio personal debe ser considerado como elemento diferenciador con miras a encontrar nuevos clientes.
9	La gente con capacidad para impactar en los demás es esencial para hacer la empresa competitiva
10	El colaborador debe competir con otros para dar su máximo potencial en beneficio de la organización.
11	Formar a las nuevas generaciones proporciona medios para llegar a clientes sofisticados
12	El colaborador está llamado a ser parte de la formación del nuevo personal.
13	La gente con ideas puede llevar a la empresa a formar parte de la proveeduría de los grandes consorcios.
14	Los que gustan de terminar los proyectos cuando los otros han sido superados representan al personal que no debe faltar en una organización
15	Aquellos que actúan con altos niveles de excelencia son los que toda empresa debe buscar para crecer.
16	La gente con deseos de sobresalir aun en tiempos de ventas bajas son los imprescindibles
17	Una actitud preventiva sobre una correctiva ayuda a las empresas a sobresalir
18	El aprendizaje en los colaboradores no debe faltar si se busca la competitividad de la empresa.
19	Las habilidades para recabar y usar la información son necesarias para posicionar a la empresa en la cadena de valor.
20	El análisis de fenómenos pasados ayuda para tomar mejores decisiones para el futuro de los negocios.
21	Quienes pueden anticipar las consecuencias de las decisiones son útiles para el desarrollo de una empresa
22	Mantener informado al personal para no verse sorprendido por los cambios actuales es medular para las organizaciones
23	El colaborador debe tomarse el tiempo para pensar cómo aportar al desarrollo de la empresa.
24	Debe existir siempre un colaborador que coordine las actividades y potencialidades de los miembros del equipo

25	La ejecución debe sobreponerse al discurso cuando se trata de promover a la empresa a altas esferas
26	Adaptarse a los cambios de este tiempo debe ser parte de la cultura en la organización si ésta quiere ser productiva
27	Los riesgos dejan de serlo cuando existen personas con seguridad en sí mismos en una empresa
28	Todos los días representan nuevos retos si se quiere mejorar.
29	El sentido de rumbo jamás debe perderse a pesar de las eventualidades
30	Deben valorarse las contribuciones de los colaboradores si se intenta progresar
31	El trabajo colaborativo presenta ventajas ilimitadas al buscar sobresalir como unidad productiva
32	Pequeños logros son mejores que buscar la fortuna al completar proyectos

ANEXO 4. LISTADO DE PYMES A CUYOS DUEÑOS SE APLICÓ LA ENTREVISTA

	PEQUEÑA EMPRESA METAL-MECÁNICA	DUEÑO DE LA PYME
1	MAQUINADOS SAN SEBASTIAN	José David Guadalquíver Torner
2	ACEROS ESPECIALES SIGLO XXI	Antonio Pérez Hernández
3	DISEÑOS Y FABRICACIONES METÁLICAS	Ing. Carlos Barrera Hernández
4	EL TALLER	Genaro Vázquez Cuamatzi
5	SERVICIOS Y MAQUINADOS CABRERA	Virgilio E. Cabrera Juárez
6	DANKY	Benjamín Tlapalana
7	MESCI MAQUINADOS INDUSTRIALES	Ing. Antonio Mendoza Saldaña
8	MECÁNICA INDUSTRIAL Y SOLDADURAS ESPECIALES PEPE	José Muñoz Pérez
9	GRUPO DANA MÉXICO, FORJAS TLAXCALA S.A de C.V	Jesús González Minor
10	CORTE Y DOBLES DE LÁMINAS	Angélica María Carvente Báez
11	FABRICACIONES ESPECIALIZADAS DE TLAXCALA S.A de C.V	Fernando Sánchez

ANEXO 5. GUÍA DE ENTREVISTA A COLABORADORES DE EMPRESAS ARMADORAS DE AUTOS.

1. ¿Qué requieren las empresas metal-mecánicas de los estados de Tlaxcala y Puebla para formar parte de la cadena de valor de Volkswagen de México SA de CV?
2. ¿El capital humano se distingue por ser un elemento que pueda promover a las empresas metal mecánicas a ocupar una posición en la cadena de valor?
3. ¿Qué características debe tener el talento para que ayude a sus empresas a ganarse un puesto como proveedora de las empresas ensambladoras de autos?
4. ¿Existen áreas dentro de las empresas ensambladoras que desarrollen la proveeduría de piezas metálicas?
5. ¿Existe colaboración entre proveedores automotrices para cumplir los estándares de calidad?
6. ¿La planta ensambladora cuenta con programas de desarrollo para empresas proveedoras?
7. ¿Qué niveles de proveeduría se ubican en la zona de Tlaxcala y Puebla?
8. ¿Los proveedores pueden detonar mejoras en las piezas metal-mecánicas?

ANEXO 7

FACTOR SCORES WITH CORRESPONDING RANKS

No.	Statement	FACTORES							
		1		2		3		4	
1	El sujeto debe tener una personalidad conciliadora y emocionalmente estable hacia los otros para hacer competitiva la empresa	-0.87	25	0.00	18	1.24	6	-0.92	26
2	Es importante tener documentados los procesos para mejorar la empresa	-0.00	18	-0.69	24	0.62	12	-0.46	21
3	Al negociar es importante conocer los antecedentes de aquellos con quienes interactuarás para entenderse mejor	-1.77	32	-0.97	27	-1.87	32	0.00	16
4	Los líderes de proyecto convencen por el discurso asertivo que dominan	0.50	11	1.92	2	-1.24	30	-1.15	30
5	Al sacar adelante un proyecto en la empresa, se debe poner en los zapatos de los compañeros.	-1.51	30	0.25	14	1.24	6	-0.58	23
6	En un proyecto que haga competitiva a la empresa es necesario incorporar las opiniones de los colaboradores sin distinciones	-0.50	24	1.23	4	1.24	6	0.46	11
7	La empresa podría ascender a esferas superiores si todo el personal se aboca a la entrega de su trabajo en tiempo y forma	1.27	4	-0.72	25	0.00	20	1.27	4
8	El criterio personal debe ser considerado como elemento diferenciador con miras a encontrar nuevos clientes.	0.63	8	-1.45	31	1.87	2	-1.15	30
9	La gente con capacidad para impactar en los demás es esencial para hacer la empresa competitiva	1.14	5	2.17	1	0.00	20	1.04	5
10	El colaborador debe competir con otros para dar su máximo potencial en beneficio de la organización.	0.50	11	-0.25	20	-0.62	26	-0.22	18
11	Formar a las nuevas generaciones proporciona medios para llegar a clientes sofisticados	-0.00	18	-1.23	30	-1.24	30	0.11	13
12	El colaborador está llamado a ser parte de la formación del nuevo personal.	0.26	13	1.45	3	-0.62	26	-0.57	22
13	La gente con ideas puede llevar a la empresa a formar parte de la proveeduría de los grandes consorcios.	0.37	12	-0.69	24	-0.62	26	-0.13	17
14	Los que gustan de terminar los proyectos cuando los otros han sido superados representan al personal que no debe faltar en una organización	-0.37	21	0.69	9	-1.24	30	-1.15	30
15	Aquellos que actúan con altos niveles de excelencia son los que toda empresa debe buscar para crecer.	-1.40	29	-0.47	21	-0.62	26	-1.27	31
16	La gente con deseos de sobresalir aun en tiempos de ventas bajas son los imprescindibles	-0.39	22	0.47	13	0.00	20	0.57	9
17	Una actitud preventiva sobre una correctiva ayuda a las empresas a sobresalir	1.27	4	0.69	9	0.62	12	-0.81	25
18	El aprendizaje en los colaboradores no debe faltar si se busca la competitividad de la empresa.	-1.27	28	-1.17	28	-0.62	26	1.61	3
19	Las habilidades para recabar y usar la información son necesarias para posicionar a la empresa en la cadena de valor.	-0.00	18	-0.50	22	-0.62	26	0.35	12
20	El análisis de fenómenos pasados ayuda para tomar mejores decisiones para el futuro de los negocios.	-0.50	24	-0.22	19	1.87	2	0.46	11
21	Quienes pueden anticipar las consecuencias de las decisiones son útiles para el desarrollo de una empresa	0.13	15	0.69	9	-1.24	30	0.00	16
22	Mantener informado al personal para no verse sorprendido por los cambios actuales es medular para las organizaciones	2.03	2	0.97	5	0.00	20	0.00	16
23	El colaborador debe tomarse el tiempo para pensar cómo aportar al desarrollo de la empresa.	0.63	8	0.00	18	1.24	6	0.70	8
24	Debe existir siempre un colaborador que coordine las actividades y potencialidades de los miembros del equipo	2.16	1	0.50	10	0.00	20	2.07	2
25	La ejecución debe sobreponerse al discurso cuando se trata	-1.03	27	-0.97	27	-1.87	32	0.81	7

	de promover a la empresa a altas esferas								
26	Adaptarse a los cambios de este tiempo debe ser parte de la cultura en la organización si ésta quiere ser productiva	-1.00	27	0.47	13	0.62	12	-1.72	32
27	Los riesgos dejan de serlo cuando existen personas con seguridad en si mismos en una empresa	-0.90	26	0.00	18	0.00	20	0.81	7
28	Todos los días representan nuevos retos si se quiere mejorar.	0.50	11	-2.17	32	0.00	20	2.42	1
29	El sentido de rumbo jamás debe perderse a pesar de las eventualidades	-0.37	21	0.72	6	0.62	12	-0.35	19
30	Deben valorarse las contribuciones de los colaboradores si se intenta progresar	0.13	15	0.47	13	0.62	12	-1.03	27
31	El trabajo colaborativo presenta ventajas ilimitadas al buscar sobresalir como unidad productiva	-0.13	19	-1.20	29	0.62	12	-0.46	21
32	Pequeños logros son mejores que buscar la fortuna al completar proyectos	-1.53	31	0.00	18	0.00	20	-0.70	24

ANEXO 8

ESTREVISTADOS PERTENECIENTES A EMPRESAS ARMADORAS DE AUTOS

CARACTERÍSTICAS PERSONALES		
Empresas en las que trabajan: 6 de ellos trabajan en Volkswagen de México, uno en Audi de México y una más en empresa Tier 1		
GÉNERO	FEMENINO	MASCULINO
	1	7
EDAD		
20-30 AÑOS	1	1
31-40	0	4
41-50	0	1
51 o más	0	1
EXPERIENCIA EN LA EMPRESA		
0-5 AÑOS	0	0
6-10 AÑOS	1	2
11-15 AÑOS	0	3
16-20 AÑOS	0	3
21 O MÁS AÑOS	0	0
EDUCACIÓN		
BÁSICA	0	0
MEDIA SUPERIOR	0	0
SUPERIOR	0	2
POSGRADO	1	5

Fuente: Elaboración propia.

REFERENCIAS

Artículos Científicos

Aharonovitz, G. (2011) Why Cannot Poor Countries Utilize Existing Knowledge? Expansion of Firms and Human Capital Accumulation by Training. *Economic Inquiry*, 49(1):108-121.

Ayele R. et al (2012). Enhancing Innovation in Livestock Chain through Networks: Lessons from Fodder Innovation Case Studies in Developing Countries. *Science and Public Policy*. 39(3), 333-346.

Becker G. et al. (1974). Human Capital, Fertility and Economic Growth, *Journal of Political Economy*. 98 (S5), 12-37..

Benneworth, P; Pinheiro, R; Karlsen, J. (2017) Regional Studies. Vol. 51 Issue 2, p235-248. 14p. 3 Charts. DOI: 10.1080/00343404.2016.1215599.

Berry J. (2011) Transforming HRD Into an Economic Value Add. *T+D*. 65(9):66-69.

Clonts C. (2012) Keeping in touch with former employees ensures access to valuable talent pool. *Power Engineering* 7/1/2012, Vol. 116: (7), p12-13. 2p.

Coe N. M.(1998) Exploring Uneven Development in Producer Service Sectors: Detailed Evidence from the Compute. *Environment and Planning*, 30(11), 20-28.

Coelho J y Francisco A. Informal Learning Exercise for TICS Professionals: A Study at the Superior Military Court. *Revista de Administración Mackenzie*. 18(1). 66-95.

Deimel M, Theuvsen L. (2011) Networking in Meat Production Systems: The Influence of Cooperative Structures on Farmers' participation. *International Journal of Food System Dynamics*., 2(1): 22-35.

Dillielo T.C., Houghton T.D., Dawley D., (2011) Narrowing the Creativity Gap: The Moderating Effects of Perceived Support for Creativity, 145 (3): 155-172

Eden, S., A. Donaldson & G. Walker (2005) 'Structuring subjectivities? Using Q methodology in Human Geography', *Area*, 37, 4, pp.413-422.

Enríquez L.A, González M, Rodríguez R, (2011) Small Business Competitiveness Models for Strategic Sectors. *Advances in Competitiveness Research*, 19 (3/4): 58-73.

Falchikov N. (1993). Attitudes and values of lecturing staff: tradition, innovation and change. *Higher Education*. 25: 487-510.

Gordon E. (2009). The Global Talent Crisis. *Futurist*. 43 (5): 34-39.

Hollingworth B. et al. (1998). Communication in Business. *Communication in Management*. 3(5). 1-3.

Hunka et al. (2011). REA Value Chain and Supply Chain. Series of Faculty of Economics and Administration. 16(21). 68-77.

Jones E. (2011). The Market Mechanism in Reality and Myth: Corporate Business Overlordship of Small Business. *Journal of Australian Political Economy*. 68: 61-85.

Kloosterman R.C. (2010) Matching Opportunities with Resources: A Framework for Analysing (migrant) Entrepreneurship from a Mixed Embeddedness perspective. *Entrepreneurship and Regional Development*. 22(1):25-45

Lasswell, H. D. (1948) Power and Personality. New York, NY: W.W. Norton

Luca, D; Rodríguez-Pose, A.(2015) Journal of Development Studies., Vol. 51 Issue 11, p1518-1540. 23p. 6 Charts, 3 Graphs, 1 Map. DOI: 10.1080/00220388.2015.1028536.

Mamoon D., and Murshed S.M. (2009) Want economic growth with quality institutions? Spend on institutions. *Education Economics*. 17 (4):445-468.

Parvu, Alina-Lavinia (2014) Design optimization for an assembly with mechatronic technology used in the automotive industry. *Romanian Review Precision Mechanics, Optics & Mecatronics*. Issue 45, p131-136. 6p.

Ramarao R. (2012) Competitiveness of India's Micro and Small Enterprises Through Functional Competencies: Role in Nation's Development. *The Journal for Decision Makers*, 37(1): 97-111.

Raskovic M y Brencic M. (2013). Buyer-Supplier Relationships and the Resource-Advantage Perspective. An Illustrative Example of Relational and Transactional Drivers of Competitiveness. *Journal of Competitiveness* 5(1), 16-38.

Ray M.C. et al. (2006) Using Q methodology as a strategy to explore cultural opinions towards health care. *Journal of the International Society for the Scientific Study of Subjectivity*. 29: 182-205.

Roy, J. N. (2010) Transforming informal learning into a competitive advantage, 64 (10): 23-25.

Stephenson W. (1953). The study of behavior: Q-Technique and its methodology. Chicago: University of Chicago Press. (Republished: Midway Edition, University of Chicago Press: 1975)

Sutton et al. (2011) Strengths assessment, academic self-efficacy and learning outcomes in a Christian University Sample. *Journal of Psychology and Christianity*. 30 (1): 28-36.

Taylor M. (2010) Conscripts of Competitiveness: Culture, Institutions and Capital in Contemporary Development. *Third World Quarterly*. 31(4): 561-579.

Tejada A. (2003) Los Modelos Actuales de Gestión en las Organizaciones. Gestión del Talento, Gestión del Conocimiento y Gestión por Competencias. *Psicología desde El Caribe*, 12: 115.

Thomas M y Watson T.R. (2002). Q sorting and MIS research: A primer communication and the association for information systems, volume 8.

Wu X., Geng Sh., Li J., y Zhang W. (2010) Shared Resources and Competitive Advantage in Cluster Firms: The Missing Link. *European Planning Studies*, 18 (9):1391-1410.

Libros

Acemoglu D., y Robinson J. (2012) Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity and Poverty. The United States of America. Kindle.

Alles M. (2007) Desarrollo del Talento Humano. Argentina. Granica.

Andrade H. (2008) Cambio o Fuera. México, D.F. Libros para Todos.

Bauman Z. (2009) La modernidad Líquida. México D.F. Fondo de Cultura Económica.

Berger L. A. y Berger D. R. (2004). The Talent Management Handbook. The United States of America. McGraw-Hill.

Brown R.B. (1980) Applications of Q Methodology in Political Science. New Haven and London, Yale University Press.

Buckingham M. y Clifton D. (2001) Now, Discover your Strengths. The United States of America; Gallup University Press.

Cantrell S. M. y Simth D. (2011) Gestión Personalizada de Personas. Madrid, España. Harvard Business Review Press.

Capelli P. (2008) Talent on Demand. The United States of America. Harvard Business Press.

Cleri C. (2007) El Libro de las PYMES. Buenos Aires. Granica.

Clifton D., Anderson E., Schreiner L. (2006) Strengths Quest. The United States of America; Gallup Press.

Cooper R.G. (2011) Winning at New Products: Creating Value Through Innovation. The United States of America. The Basic Books.

Drucker P. (2006). Innovation and Entrepreneurship. The United States of America. Kindle.

Esparza R. (2010). Empleología: La Ciencia del Empleo. México, D.F.

Gardner H. (2007). Five Minds for the Future. The United States of America; Harvard Business School Press.

Goleman D. (2008) La Inteligencia Emocional en la Empresa. Mexico, D.F. Zeta

González G. (2012) My Role. Gallup University Press. México D.F.

Hernández Sampieri R., Fernández-Collado C., Baptista Lucio P. (2006) Metodología de la Investigación. México, D.F. McGraw-Hill.

Howatt W. (2013). Engaging Leadership . What Leaders Can Do to Influence Others. The United States of America..

Lawler E.E (2008). Talent, Making People your Competitive Advantage. The United States of America; Jossey-Bass.

Liker J.F y Meier D. P. (2008) El Talento Toyota. McGraw-Hill. México D.F.

Martínez A. y Corrales M. (2010) Administración de conocimiento y desarrollo basado en conocimiento. Redes e innovación. México, D.F. CENGAGE Learning.

McGregor D. (2007) El Lado Humano de las Empresas. México D.F. McGraw-Hill.

McKeown B.F and Thomas B.T. (2013) Q Methodology (Quantitative Applications in the Social Sciences) Newbury Park, CA: Sage

Oppenheimer A. (2014). Crear o morir. México. D.F. Penguin Random House.

Phillips J. (2006). Invertir en el capital humano. Barcelona, España. Deusto.

Porter M. (2008) *On Competition*. United States of America; A Harvard Business Review Book

Reyes R. (2000) El profesor universitario y los modelos de formación. Un estudio Q. Tesis Doctoral. México. D.F. Universidad Anáhuac.

Ruggles R. y Holsthous D. (2000) La ventaja del conocimiento. México, D.F. CECSA.

Snyder C.R y Lopez S. L. (2007). Sage Publications. The United States of America.

Schmolck P. (2014). PQ Methodo Manual, location of most recent versión. Disponible en <http://schmolck.org/qmethod/pqmanual.htm>

Stiglitz J. et al. (2014). Creating a learning society: A New Approach to Growth, Development and Social Progress. New York, USA. Columbia University Press

Sota J. (2011) Aprender a Emprender. Madrid, España. Entinema.

Tapscott D. y Williams A.D. (2007) Wikinomics La nueva economía de las multitudes inteligentes. Barcelona, España. Paidós.

Tapscott D. y Williams A.D. (2011) Macrowikinomics. Nuevas fórmulas para impulsar la economía mundial. Barcelona, España. Paidós.

Toffler A. (1970) Future Shock. Warner books in. New York, USA.

Villareal R. y Villareal T. (2003) La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual. México, D.F. McGraw-Hill.

Otras Fuentes

Estudio Análisis Situacional del Trabajo. Universidad Politécnica de Tlaxcala. (2016).

Estudio papa puestos de gerencia y dirección de empresas, Canacintra Tlaxcala, 2012.

Informe McKinsey. Disponible en www.americanlearningmedia.com/component/content/article/466/indicadores.

Molina A. (2011). Estudio sobre la disponibilidad tecnológica en empresas y talleres de Tlaxcala. Documentos de la Universidad Politécnica de Tlaxcala.

Plan Estatal de Desarrollo de Tlaxcala. 2011-2016

Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

Planes y Programas de Estudio de las Universidades Politécnicas y de la Universidad Autónoma de Tlaxcala.

Programa de Educación Continua. Universidad Politécnica de Tlaxcala.

Profesionistas en Vilo. (2014). Un estudio hecho por el Centro de Investigaciones para el Desarrollo A.C.

www.amia.com.mx

www.inegi.gob.mx

www.mexicocomovamos.mx