

Modelo predictivo de la movilidad del talento en mandos intermedios: estudio de caso, fabricante de autopartes en Celaya, Guanajuato

Predictive model of talent mobility in middle management: case study, auto parts manufacturer in Celaya, Guanajuato

Citar como: Luna Correa, E. (2020). Modelo predictivo de la movilidad del talento en mandos intermedios: estudio de caso, fabricante de autopartes en Celaya, Guanajuato. *CITAS*, 6(1). <https://doi.org/10.15332/24224529.6366>



Enrique Luna Correa¹

¹ Universidad de Guanajuato
Correo electrónico: enrique_luncor@hotmail.com

Resumen

En la actualidad se experimenta una gran corriente sobre el talento dentro del mundo de los negocios. Su gestión es complicada y se perfila como una filosofía gerencial sobre el conjunto de conocimientos, vivencias, habilidades, destrezas y actitudes que se detectan y se desarrollan durante la vida, ya sea en las relaciones con el entorno familiar, laboral y social. Por lo tanto, cambia continuamente como consecuencia natural del inevitable proceso evolutivo que experimenta el hombre. Estas interacciones moldean el talento humano, que se va modificando según los estímulos del entorno que le rodea; y, a falta de inspiración, el talento simplemente duerme. Este modelo predictivo permite evaluar la movilidad del talento de los mandos medios que laboran en la industrial fabricante de autopartes en el municipio de Celaya, en el Estado de Guanajuato, México.

Palabras clave: talento humano, modelo predictivo, mandos medios, autopartes.

Planteamiento del problema

En esta era de conocimiento aún existen organizaciones que no les prestan atención a las personas talentosas y no establecen un marco adecuado para su desarrollo. Ante esta situación aquellos no solo pierden la oportunidad, sino que a mediano y largo plazo toda la organización se descapitaliza de un activo intelectual que tuvo a su disposición y lo desaprovechó. Este talento siempre buscará un entorno adecuado donde pueda trascender.

Para referirnos al talento de las personas debemos considerar los conocimientos, experiencia, habilidades y actitudes que cada individuo utiliza en la transformación de productos o en la prestación de servicios. Este talento es un recurso intangible, que se estima por muchos autores y organizaciones como un capital intelectual que forma parte de los activos totales de una empresa. Según Moreno y Godoy (2012), en la economía globalizada este recurso valioso es un capital intangible que se llega a convertir en una ventaja competitiva.

La integración del capital intelectual implica muchos desafíos para administrar el talento individual y colectivo. Es vital para las organizaciones detectar, desarrollar y conservar ese recurso intangible evitando su posible desperdicio (Edvinsson y Malone, 2000).

Para destacar, en la economía global se exige el dominio de competencias laborales que se expresan en conocimientos, habilidades y actitudes en las personas que fabrican productos y ofrecen servicios al sector productivo. Algunos autores, como Gallart, consideran las competencias laborales como un tema clave cuando se trata de establecer una adecuada vinculación de la escuela con el trabajo; en esta investigación nos enfocamos en la industria automotriz internacional, en especial a la de autopartes en el municipio de Celaya (Gallart y Jacinto, 1995).

Importancia

El talento que antes servía a un solo individuo, ahora se considera un beneficio colectivo, un capital intelectual de las empresas, que forma parte de sus activos intangibles. Las llamadas *organizaciones inteligentes* se aseguran de establecer una adecuada gestión de este recurso, para poder construir firmemente una diferencia que les proporcione una ventaja sobre otras empresas competidoras dentro del mercado global; o, en su caso, este tipo de

Abstract

Nowadays, there is a great current about talent in the business world. Its management is complicated and is outlined as a managerial philosophy on the set of knowledge, experiences, abilities, skills and attitudes that are detected and developed throughout life, whether in relationships with the family, work and social environment. Therefore, it changes continuously as a natural consequence of the inevitable evolutionary process experienced by men. These interactions shape the talent, which changes according to the stimuli of the surrounding environment; and, in the absence of inspiration, the talent simply sleeps. This predictive model allows to evaluate talent mobility of middle management who work in the industrial auto parts manufacturer in the municipality of Celaya, in the State of Guanajuato, Mexico.

Keywords: talent, predictive model, middle management, auto parts.

organizaciones pueden actuar más rápidamente en caso de eventos catastróficos (Ortiz-Quesada et ál., 1995).

Se elige el nivel de mandos intermedios como punto de enfoque, por una clara eliminación entre los tres niveles jerárquicos que normalmente aparecen en una organización: estratégico, táctico y operativo (Ronda, 2004), dado que los directivos que forman el nivel estratégico en una empresa, normalmente, no están sujetos a una gran movilidad; además, su capacitación y desarrollo se hace en muchas ocasiones en el exterior de la empresa, incluso en otros países, siempre a largo plazo. En cambio, en el nivel operativo, considerado como la base de la organización, es donde laboran los auxiliares y obreros; su movilidad y sus decisiones están supeditadas al detalle y claridad del marco técnico operativo, así como a las herramientas técnicas y administrativas que establece para ellos el citado nivel táctico, representado por los mandos intermedios, tal como se evidenciará en esta investigación. Estos mandos intermedios son el enlace entre la estrategia y los resultados concretos, son los que interpretan las estrategias derivadas del nivel directivo y las traducen en términos comprensibles para el nivel operativo, dotándolos del marco técnico-normativo que asegure la continuidad en la operación.

Justificación

Se orienta la investigación hacia la *industria automotriz*, al considerar la importancia que ha tomado esta actividad industrial en el país, pues desde el 2011 las exportaciones de este sector han venido desplazando a las de petróleo, que hasta esa fecha era nuestra principal fuente de divisas. Para el 2014, esta industria trabajó con 20 plantas que ensamblaron más de 3.1 millones de unidades; se estimó para ese año una inversión extranjera directa (IED) aproximada a los 43 000 millones de dólares (Clúster Automotriz de Guanajuato A. C. [Claugto], 2014).

Dentro del sector automotor, se encuentra el subsector de *empresas fabricantes de autopartes*, que contempla a empresas pequeñas, medianas y algunas grandes, que en el conjunto de su gran cadena de proveeduría incorporan mayor cantidad de personal que las mismas grandes empresas automotrices que les dan origen. Además, sus actividades son diversas y existe gran dinamismo en su crecimiento, especialmente frente a la globalización (Álvarez, 2002).

Se elige al municipio de Celaya porque se ubica en un corredor industrial de la zona del bajo, en el llamado *Clúster Automotriz*

de la Zona Centro. Dicho clúster se comparte con los estados de Querétaro, Aguascalientes, Jalisco, San Luis Potosí y Durango. Estos estados, incluyendo a Guanajuato, se sitúan a una distancia no mayor a 400 kilómetros entre ellos, lo cual les brinda una ventaja estratégica en su logística para la optimización de insumos automotrices.

A partir de Muñoz, Ruiz y Crudet (2013), quien plantea que los empresarios están dejando de forjar el crecimiento de sus organizaciones por ignorar las capacidades de creatividad de su personal, se diseñó una herramienta que puede ser adoptada y adaptada por los empresarios y directivos de las empresas de autopartes de Celaya, Guanajuato, de modo que les permita explotar, conservar y desplegar sus corporaciones: el Modelo de Movilidad de Talentos de Mandos Intermedios (MMTMI) (Luna, 2019). La palanca es el talento, valioso 'elemento' #si es empleado correctamente# para la solución de los problemas empresariales y financieros, la compensación de la falta de tecnología, la mejora de los procesos de las empresas y la disminución de pérdidas.

El resultado de la aplicación de esta herramienta mostró que las empresas que emplean con mayor frecuencia los factores y variantes considerados en el MMTMI han permitido su desarrollo y competitividad.

Encuadre de la investigación

De acuerdo con Reyes, Blanco y Chao (2014), cuando se empieza con una investigación es importante considerar el encuadre de esta, refiriendo a la determinación del objeto, el sujeto y el contexto de estudio. Esto le permite al investigador generar un proceso del desarrollo de la investigación.

Esta investigación contiene el siguiente encuadre:

- Objeto de estudio: talento en los mandos intermedios
- Sujeto de estudio: marco teórico documental
- Contexto de estudio: Grupo industrial de autopartes en Celaya, Guanajuato: caso de estudio.

Trata del estudio central escrito de la revisión de la literatura, en donde se establecen las teorías vinculadas que contribuyen al entendimiento del tema de estudio.

Elementos triuno

- *Preguntas de investigación:* ¿cuáles estrategias deben formularse para controlar la movilidad del talento en mandos intermedios, desarrollando y conservando las características de idoneidad, para beneficio en su conjunto a la organización y al individuo en el mediano y largo plazo de forma sustentable?
- *Hipótesis:* generar indicadores y programas que detecten, desarrollen y conserven el talento de mandos intermedios, para producir beneficios tanto a la organización como al individuo si se aprovecha dicho talento en los planes de crecimiento, aumentar la productividad y disminuir el eventual abandono por parte de individuos valiosos en el mediano y largo plazo.
- *Objetivo general:* detectar los factores internos y externos que propician la satisfacción y permanencia del personal de mandos intermedios que resultan idóneos para la organización en estudio, identificando las causas que pueden provocar a mediano o largo plazo el abandono de la misma por personal talentoso.

Revisión de la literatura

Para fomentar y conservar su competitividad, las empresas deben contar con una eficiente y eficaz gestión del conocimiento, deben medir la forma como administran el capital humano en sus organizaciones, para lo cual se requiere convertir en valores monetarios la contribución de sus colaboradores. Se trata no solo de medir lo que realiza el trabajador, sino de identificar qué es lo que se logra con su trabajo, cuál es el efecto y su aportación en los resultados de la organización (Torres, 2005).

El rol de las personas a lo largo del tiempo se ha transformado dentro de las organizaciones. Al principio se hablaba de mano de obra y posteriormente se introdujo el concepto de *recurso humano*, que aportaba trabajo y habilidades físicas. Este término a la fecha se sigue considerando en muchas organizaciones, pero en nuestros días ha tomado otro sentido, ya que se elimina el concepto de recurso, por ser persona. Actualmente se habla de personas, motivación, talento, conocimiento y creatividad, ya que el factor clave son las personas.

El capital intelectual forma parte de los activos intangibles de la organización. Según el modelo Intellect, propuesto por el Euroforum (Bueno, Arrien y Rodríguez, 2017), el capital intelectual se compone de tres elementos:

- Capital humano
- Capital estructural
- Capital relacional.

El capital humano incorpora los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que poseen los individuos que forman una empresa o institución; incluye su capacidad y disponibilidad para aprender nuevos conceptos, así como su habilidad y disposición para transmitir ese conocimiento.

El capital estructural se refiere al conocimiento determinado, explícito y formalizado; incluye tecnología, procesos únicos, patentes, franquicias y otros. Este conocimiento es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando las personas la abandonan. Por su parte De Pablos (2004) considera al capital estructural de las organizaciones como una fuente que otorga competitividad a las empresas.

Finalmente, el capital relacional es el conjunto de relaciones que la organización mantiene con el exterior. Aquí se incorpora la información sobre el comportamiento, necesidades y preferencias de los clientes; condiciones capacidades y convenios con proveedores; contactos con autoridades y oficinas de gobierno; experiencia sobre trámites, requisitos legales y administrativos, tanto actuales, como proyectos y prospectos futuros.

El éxito de una empresa global depende de acciones conjuntas de sus miembros y de las interrelaciones que desarrolla con sus clientes, proveedores y aliados en general. Delgado y colaboradores (2011) señalan que el capital relacional y el capital social facilitan, con sus distintos puntos de vista, consolidar productos y servicios innovadores, factores clave para el éxito de sus empresas.

Otra visión del tema indica que el capital intelectual puede conceptualizarse como el efecto de la sinergia de los conocimientos que reúne una organización, tales como la experiencia, las capacidades, las destrezas, la motivación, el compromiso y los valores de sus integrantes, aplicados al trabajo (Díaz, De Liz Contreras y Rivero, 2009).

El componente talento hace referencia al conocimiento (explícito o tácito, e individual o social) que poseen las personas y los grupos, así como a su capacidad para generarlo, que resulta útil para la misión de la organización (Bueno et ál., 2003). No se debe constreñir el concepto del capital humano solamente a la acumulación de conocimientos y habilidades, pues se estaría obviando su carácter de relación social (Morales, 2009).

En este estudio se consideró que el concepto de talento humano hace referencia a las características de una persona para realizar una tarea, mientras que el del capital humano se refiere a la generación de valor por el aporte de conocimiento que realizan los colaboradores de una organización y a cómo este es utilizado tanto por las personas como por la propia corporación.

Método de la investigación

El enfoque que se utiliza es el cuantitativo, su proceso es deductivo, y del planteamiento original se derivan los objetivos, general y específicos, así como las preguntas de investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Esta investigación se sitúa en el contexto de la industria de autopartes, en un grupo industrial ubicado en el municipio de Celaya, Guanajuato, México.

Población en estudio

Para conocer el universo de las unidades económicas dedicadas a la fabricación de autopartes en Celaya y poder determinar la muestra estadística, se recurrió a los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Inegi (2010), en su sexta edición del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (Denue), en la cual se incluye la información de identificación y ubicación de 4 926 061 negocios, que recopila la información económica de todos los establecimientos que se encontraron activos en el país. A continuación, se describe el proceso de búsqueda en el sitio de Inegi. En la ventana de inicio se encuentran cinco secciones:

- Estadística

- Geografía
- Investigación
- Productos y servicios
- Acerca del Inegi

Elegimos el apartado *Banco de datos*, en el que se encuentra el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (Denue). En la ventana de Denue aparecen cuatro apartados:

- Actividad económica
- Tamaño del establecimiento
- Área geográfica
- Variables adicionales

Nos enfocamos en los siguientes tamaños de negocio mayores de 30 personas de acuerdo con Denue del Inegi:

- 31 a 50 personas
- 51 a 100 personas
- 101 a 250 personas
- 251 y más personas

Solo falta determinar en nuestra investigación el espacio o área geográfica, para lo cual elegimos el estado de Guanajuato (11) y el municipio de Celaya (07).

Descargamos la información relativa a Guanajuato (11) y el municipio de Celaya (07), donde aparecen diez empresas que cubren los requisitos buscados: fabrican manufacturas metálicas, fabrican partes para vehículos, fabrican partes para vehículos automotores y cuentan con personal ocupado mayor a 30 personas, como se muestra en la tabla 1:

Tabla 1. Empresas fabricantes de autopartes en Celaya (con más de 30 personas)

Unidad económica	Nombre de clase de actividad	Personal ocupado	Colonia	Localidad
Arbomex, S. A. de C. V.	Fabricación de motores de gasolina y sus partes para vehículos automotrices.	251 y más	Ciudad Industrial	Celaya
CIE Celaya (CIE)	Fabricación de partes de sistemas de frenos para vehículos automotrices.	251 y más	Ciudad Industrial	Celaya
Elay México (Celay)	Fabricación de otras partes para vehículos automotrices.	251 y más	Ciudad Industrial	Celaya
GKN Driveline Celaya S. A. de C. V. (GKN)	Fabricación de partes de sistemas de transmisión para vehículos automotrices.	251 y más	Segunda Fracción de Crespo	Celaya
Inaumex, S. A. de C. V.	Fabricación de partes de sistemas de dirección y de suspensión para vehículos automotrices.	31 a 50	Ciudad Industrial	Celaya
Kolbenschmidt de México S. de R. L. de C. V.	Fabricación de motores de gasolina y sus partes para vehículos automotrices.	251 y más	Segunda Fracción de Crespo	Celaya
Magna Assembly Systems de México, S. A. de C. V.	Fabricación de otras partes para vehículos automotrices.	251 y más	Ciudad Industrial	Celaya
Maquinados Automotrices y Talleres	Fabricación de partes de sistemas de dirección y de suspensión para vehículos automotrices.	251 y más	Ciudad Industrial	Celaya
Industriales de Celaya S. A. de C. V. (Matic)				
Monroe México S. A. de C. V.	Fabricación de partes de sistemas de dirección y de suspensión para vehículos automotrices.	251 y más	Ciudad Industrial	Celaya
Pistones Moresa S. A. de C. V.	Fabricación de motores de gasolina y sus partes para vehículos automotrices.	101 a 250	Segunda Fracción de Crespo	Celaya

Fuente: Inegi (2020).

Proceso de selección de la muestra

El número total aproximado del personal que labora en las diez empresas que cubren los criterios mencionados anteriormente es de 5615, que incluye el nivel estratégico, táctico y operativo. De dicho total, para determinar los mandos medios, se eliminaron a los gerentes que pertenecen al nivel directivo y también a los obreros y auxiliares que pertenecen al nivel operativo. Tras esto, quedó un estimado de 712 personas en el nivel táctico donde pertenecen los mandos medios; el promedio del personal ocupado en mandos medios es de 13 % aproximado por empresa.

Estas 712 personas se convierten en nuestro universo de mandos medios, de donde calcularemos la muestra, a la cual aplicaremos nuestro cuestionario.

Para determinar el tamaño de la muestra se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{(N - 1) e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

De donde,

n = el tamaño de la muestra = 250

N = tamaño de la población = 712

σ = desviación estándar de la población que en este caso por desconocer su valor utilizaremos la constante = 0.5

Z = valor del nivel de confianza esperado, en este caso 95 % de confianza equivale a 1.96

e = límite aceptable de error de la muestra, la definimos en el 5 %.

Universo de mandos medios	Límite aceptable de error	Nivel de confianza	Tamaño de la muestra
712	5 %	95 %	250

Para simplificar este paso, se pueden utilizar varias páginas electrónicas que tienen tablas para calcular la muestra, como es el caso de la calculadora en línea de la Universidad Nacional del Nordeste, en Argentina, de su página electrónica (Netquest, 2020).

El instrumento de medición se elaboró con una escala de Likert, y se crearon tres matrices para realizar la operación de variables, donde se consideraron los siguientes factores:

- Movilidad del talento
- Gestión del talento
- Desarrollo organizacional
- Medición del desempeño.

Se eligió la movilidad del talento por representar el punto medular y ser el objeto de esta investigación. La movilidad de profesionistas altamente cualificados, como es el caso de muchos mandos intermedios, se realiza con el propósito de superar sus competencias profesionales hacia otras organizaciones con facilidades técnicas o incluso hacia otros países, para interrelacionarse con otros colegas en el extranjero en temas de interés común. Este tipo de movilidad no necesariamente obedece a motivos económicos (Mendoza, Jaimes y Ramos, 2008).

Se optó también por la gestión del talento por ser la forma como se ejerce el liderazgo en los equipos de trabajo interdisciplinarios, con el objetivo de optimizar el desarrollo del talento en las organizaciones.

Por su parte, el desarrollo organizacional trata de los procesos que hacen posible el crecimiento y la consolidación de los objetivos institucionales de las empresas e instituciones.

Finalmente, la medición del desempeño versa de la formulación de indicadores que permiten evaluar la forma como se desarrolla el talento, que para efectos de esta investigación se refiere a los mandos intermedios (Zabaleta, 2003).

Cada uno de estos cuatro factores se relaciona, a su vez, con tres variables, con las cuales se desplegaron tres matrices.

- Medición de resultados
- Liderazgo y trabajo en equipo
- Motivación y comunicación.

Lo anterior para la medición de 39 ítems con el *software* para ciencias sociales de IBM SPSS Statistics 27.

Resultados

Esta investigación se llevó a cabo en el municipio de Celaya, en el estado de Guanajuato, con las empresas preseleccionadas que fabrican autopartes, en las dos zonas industriales del municipio; posteriormente, y de manera intensiva, se analizó un grupo industrial fabricante de autopartes al poniente de la ciudad. El periodo para levantar la información de esta investigación fue de febrero a agosto del 2020.

La baja eficiencia en que incurre un nuevo empleado desde su inicio hasta que se adapta al 100 % se le llama *curva de aprendizaje*. Este concepto de medición fue planteado en 1936 para la fabricación de aviones por TP Wright. La hipótesis que planteaba era que las horas-hombre requeridas para cumplir con una unidad de producción disminuirían a una tasa constante cada vez que la producción se duplicara. Ahora, en las empresas la curva de aprendizaje se aplica para el tiempo y el costo de la producción. Esta misma medición se aplica en otras disciplinas con otros criterios, pero con igual propósito; por ejemplo, *la curva de aprendizaje* de un cirujano no puede medirse en los mismos términos (Latiff, 2005).

Cuando una persona talentosa renuncia es probable que se dañe en mayor o menor medida la operación de la empresa. El 74 % confirma que la renuncia del personal talentoso daña la operación por los errores que puede cometer el personal de nuevo ingreso que lo reemplaza; mientras dura su curva de aprendizaje, el 18 % se muestra indeciso para opinar y 8 % está parcialmente en desacuerdo sobre el posible daño a la operación (tablas 2 y 3).

Tabla 2. Resultados de las dimensiones de movilidad

Análisis de varianza de un factor				
Resumen: primera dimensión movilidad del talento				
Grupos	Cuenta	Suma	Promedio	Varianza
Columna 1	22	81.2222222	3.69191919	0.35735664
Columna 2	5	16.8888889	3.37777778	1.42345679
Columna 3	5	19.4444444	3.88888889	0.17901235
Columna 4	7	29	4.14285714	0.48853616

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2020).

Tabla 3. Análisis de varianza

Análisis de varianza – Dimensión movilidad del talento						
Origen de las variaciones	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Promedio de los cuadrados	F	Probabilidad	Valor crítico para F
Entre grupos	1.94137509	3	0.64712503	1.34452908	0.275734198	2.87418748
Dentro de los grupos	16.8455828	35	0.48130237			
Total	18.7869579	38				

Fuente: elaboración propia con datos de SPSS (2020).

Propuesta del modelo

La mayoría de los autores modernos reconocen que en las compañías se distinguen tres niveles organizacionales: el nivel institucional, el intermedio y el operacional (Chiavenato, 2011), que corresponden al nivel estratégico, táctico y operativo.

El nivel estratégico o institucional es un concepto compartido por Harnan (2010), quien también le llama *nivel superior o estratégico*. Es el primer nivel de toda la estructura jerárquica, formada por los directores, subdirectores, gerencias corporativas y otros altos ejecutivos. Sus estrategias y decisiones involucran toda la organización, funciona como un sistema abierto donde recibe información y es influido por el medioambiente; además, enfrenta

alta incertidumbre, debido a que los sucesos que se presentan son inéditos e irrepetibles.

En el nivel estratégico se formula la filosofía empresarial, que comprende la misión, visión, valores institucionales y los planes maestros que abarcan toda la organización. De las estrategias se generan las tácticas, políticas, planes y programas específicos; también se detectan y evalúan las amenazas y oportunidades del exterior, y su visión y proyección siempre es a largo plazo. Su propósito y medida principal es la efectividad.

El nivel intermedio o táctico es el que establece el marco técnico operativo para la aplicación de las estrategias. A este nivel pertenecen las áreas funcionales y departamentales; y se encuentra entre el nivel institucional y el operacional (figura 1).

Figura 1. Estructura piramidal tradicional

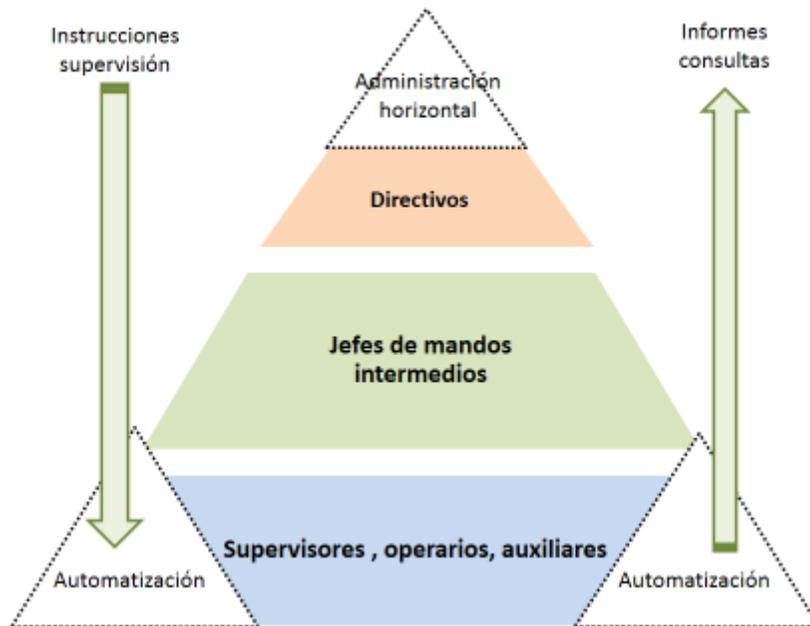


Fuente: elaboración propia.

En poco tiempo la economía global ha transformado la manera de operar de muchas organizaciones, lo cual provoca que se vean obligadas a reformular su misión empresarial, actualizar su visión

de negocio y transformar su estructura organizacional, tomando en cuenta la perspectiva del cliente (Kaplan y Norton, 1997) (figura 2).

Figura 2. Cambios en la estructura por la administración horizontal y la automatización



Fuente: elaboración propia.

Por su parte, Porter y Kramer resaltan la importancia de las actividades que se orientan a la cadena de valor de una empresa y señalan que dichas actividades tienen efectos y consecuencias

sociales en todos los grupos en los que interviene (Porter y Kramer, 2006) (figura 3).

Figura 3. Cambio en la estructura para reducir el tramo de control



Fuente: elaboración propia con base en la teoría de Ostroff (1999).

El trabajo operativo, rutinario, está siendo reducido debido a la velocidad, a la complejidad y el gran volumen de los cambios generados por la innovación que impone el mercado global;

se requieren estrategias sustentables a largo plazo para integrar tecnologías con el uso de energías limpias (figura 4).

Figura 4. Cambio en la estructura para crear nuevas UEN

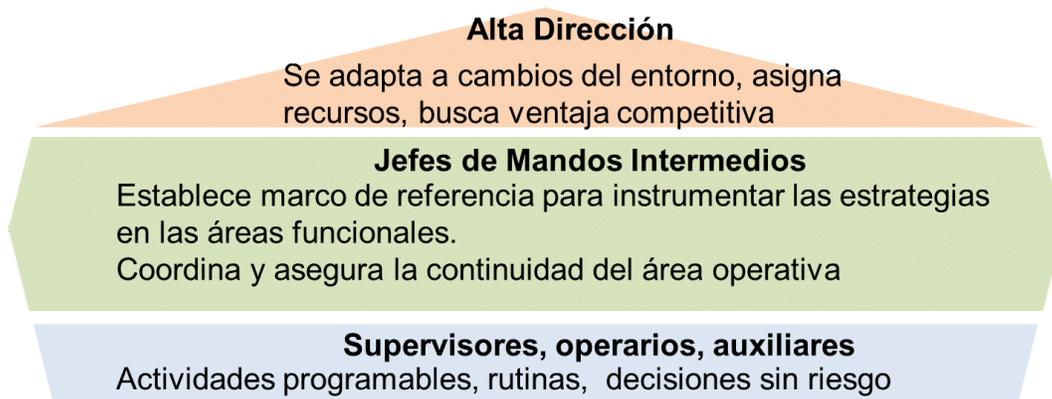


Fuente: elaboración propia .

Para una empresa diversificada es necesario subdividirse en unidades estratégicas para atender mejor su realidad particular y

tomar decisiones adecuadas que atiendan a las necesidades de operación del mercado (Aulamarketing.net, s. f.) (figura 5).

Figura 5. Diseño de la nueva estructura propuesta



Fuente: elaboración propia.

El nivel táctico, donde laboran los mandos intermedios, se encarga de establecer el marco técnico-operativo para que pueda cumplirse la implementación de las estrategias, y establece las políticas y procedimientos presupuestales para la aplicación de los recursos que fueron asignados por el nivel estratégico. Su función principal es coordinar esfuerzos a través de la aplicación de planes,

programas, presupuestos, procedimientos, procesos e indicadores de eficiencia y desempeño para mantener la continuidad de las operaciones.

Las características de este nuevo tipo de estructura se muestran en la figura 6.

Figura 6. Características de la nueva estructura



Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

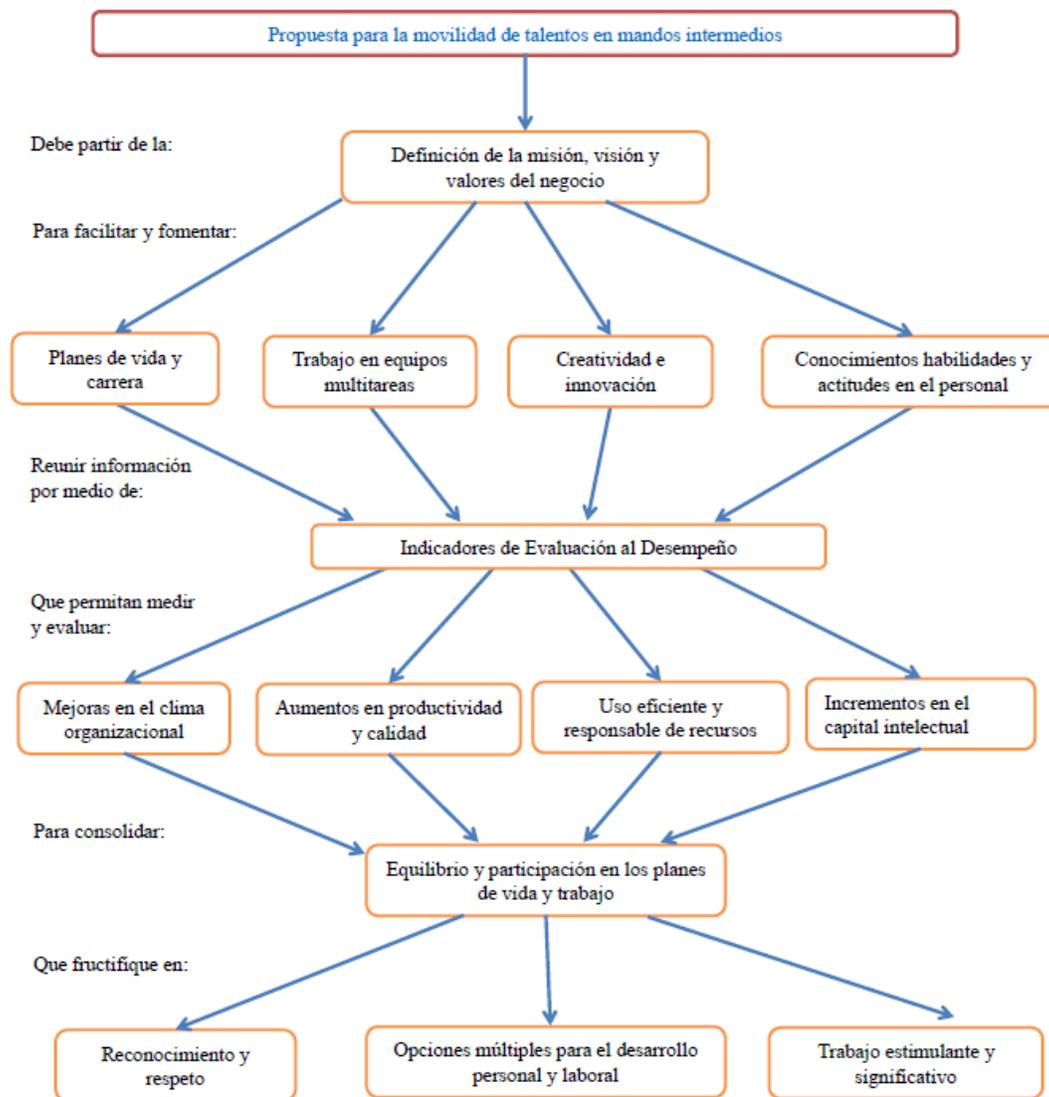
Como se ha comentado a lo largo de esta investigación, los mandos intermedios proporcionan el marco normativo para la coordinación de actividades y son ellos los que pueden apoyar en la transición de la salida de talentos y el desarrollo de los nuevos. También pueden acompañar al jubilado total o parcial en la elaboración de memorias técnicas, actualización de manuales e instructivos relativos con su experiencia en la organización.

La transición de algunos puestos será muy simple y en otros casos resultará más compleja. Cualquier empresa debe hacer una sana comparación entre asumir el costo que genera la curva de aprendizaje por cada nuevo empleado que sustituya a los que se retiran o invertir en programas de capacitación y desarrollo que revaliden el compromiso de los ejecutivos con la empresa.

Como se expresó en la propuesta del modelo, es el nivel de mandos intermedios el encargado de transmitir las estrategias traduciéndolas hacia el nivel operativo y creando el marco normativo y operativo para dar viabilidad a dichas estrategias. Por lo tanto, aquellas empresas que fortalezcan sus mandos intermedios tendrán una ventaja competitiva con respecto de las que no lo consideren relevante, puesto que son su principal aliado apoyando al nivel operativo en el logro de resultados planteados en las estrategias.

Para evitar la rotación no controlada de personal de mandos intermedios, es necesario revisar los motivos que a mediano y a largo plazo influyen en la pérdida del capital intelectual, así como evaluar los planes de capacitación y desarrollo profesional. Es por eso que se propone la operación del Modelo de Mandos Medios en las empresas de autopartes en Celaya, Guanajuato, con el fin de lograr sus objetivos (figura 7).

Figura 7. Propuesta para la movilidad de talentos de mandos intermedios



Fuente: elaboración propia.

Esta posición hace posible obtener frutos y logros para los participantes, gracias al reconocimiento de su labor y de su talento. Para ello, se cuenta con opciones múltiples y variadas para fomentar el desarrollo personal y laboral de cada integrante de la organización mediante un trabajo que resulta estimulante y significativo.

El nivel de mandos intermedios facilita el proceso de toma de decisiones en el nivel operativo al eliminar la incertidumbre e incorporar un marco técnico operativo que permite la continuidad en las operaciones, gracias a herramientas técnicas administrativas y operativas, así como indicadores de gestión. Lo anterior estableciendo decisiones programadas sin riesgo, que brindan certeza a las áreas operativas y garantizan la continuidad de los trabajos. Su función es establecer una comunicación fluida que permuta el flujo continuo de información por medio de redes

internas, para comunicar al nivel estratégico con el nivel operativo, desarrollar al personal operativo, y distribuir sus actividades, programarlas, evaluarlas y dar seguimiento hasta que se cumplan los resultados esperados.

Referencias

Álvarez, L. (2002). Cambios en la industria automotriz frente a la globalización: el sector de autopartes en México. *Contaduría y Administración*, (206), 29-49. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39520604>

- Aulamaerking. (s. f.). *¿Por qué es importante la gestión estratégica empresarial?* Aula Marketing. <https://aulamarketing.net/por-que-es-importante-la-gestion-estrategica-empresarial>
- Bueno, E., Arrien, M., y Rodríguez, O. (2017, abril 3). *Modelo Intellectus: medición y gestión del capital intelectual* [Página web]. Madrimasd. <https://www.madrimasd.org/cultura-cientifica/ciencia-cultura/ensayo/modelo-intellectus-medicion-gestion-capital-intelectual>
- Bueno, E., Morcillo, P., Rodríguez-Pomeda, J., Rodríguez, O., Murcia Rivera, C., Luque, M., Cervera, M., Villar, L., Merino, B., Camacho, C., y Villanueva, J. (2003). *Gestión del Conocimiento en Universidades y Organismos Públicos de Investigación de Madrid*. Comunidad de Madrid.
- Clúster Automotriz de Guanajuato A. C. (Claugto). (2014). Boletín 2 Septiembre 2015. México. <http://claugto.org/Boletin/Boletin%20Septiembre%2015.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw Hill.
- De Pablos, P. (2004). El capital estructural organizativo como fuente de competitividad empresarial: un estudio de indicadores. *Economía Industrial*, (357), 131-140.
- Delgado, M., De-Castro, G., Navas-López, J. y Cruz-González, J. (2011). Capital social, capital relacional e innovación tecnológica. Una aplicación al sector manufacturero español de alta y media-alta tecnología. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. 14(4), 207-221.
- Díaz Pérez, M., de Liz Contreras, Y., y Rivero Amador, S. (2009). El factor humano como elemento dinamizador del proceso empresarial en la gestión de la información y conocimiento. *ACIMED*. 20(5), 42-55. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001100004
- Edvinsson, L., y Malone, M. (2000). *El capital intelectual: Como identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Gestión 2000. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=36524>
- Gallart, M. y Jacinto, C. (1995). Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. *Boletín Educación y Trabajo*, 6(2), 13.
- Harnan, M. (2010). *La estructura organizacional: grupos y estilos gerenciales*. https://www.academia.edu/37075165/LA_ESTRUCTURA_ORGANIZACIONAL_Grupos_y_estilos_gerenciales
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (Inegi). (2020). Estudios y proyectos. Denué. Presentación. <https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/587>
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. 35-48. <https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system>
- Latiff, A. L. (2005). La 'curva de aprendizaje'. Qué es y cómo se mide. *Revista de Urología Colombiana*. 14(1) 15-17. <https://www.redalyc.org/pdf/1491/149120315004.pdf>
- Luna, R. (2010). *Despierta el talento*. LID Editorial.
- Mendoza M., J. G., Jaimes C., E. J. y Ramos G., Y. T. (2008). Gestión empresarial promotora de tecnopolos: Empresa Regional Sistema Hidráulico Trujillano. *Revista Venezolana de Gerencia*. 13(41), 73-92. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000100005
- Morales, A. C. (2009). *Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. Politécnica.
- Moreno, F. y Godoy, E. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones (Human Talent: An Intangible Capital that Gives Value in Organizations). *Daena: International Journal of Good Conscience*, (1), 57-67.
- Muñoz Palacios, L. de C., Ruiz López, C. A. y Crudet Balderas, J. C. (2012). Impacto de la mejora de procesos en los almacenes de las Pymes: Caso de Arrocería Schettino. *Congreso Internacional de Investigación Academia Journals*, 1-6. <http://reini.utcv.edu.mx:80/handle/123456789/1062>
- Netquest. (2020). *Calculadora estadística en línea*. <https://www.netquest.com/es/gracias-calculadora-muestra>
- Ortiz-Quesada, F., Méndez-Galván, J., Ritchie-Dunham, J. y Rosado-Muñoz, J. (1995). Las organizaciones inteligentes en la toma de decisiones en salud: el caso del dengue. *Salud Pública de México*. 37(su1), 77-87. https://www.redalyc.org/pdf/106/R/esumenes/Resumen_10609209_1.pdf
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*. 84(12), 42-56. https://www.iarse.org/uploads/Porter_y_Kramer_Estrategia_y_Sociedad_HBR_dic_2006.pdf
- Reyes, O., Blanco, J. y Chao, M. (2014). Metodología de Investigación para cursos en línea. *Eumed.net*. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1420/index.htm>
- Ronda, G. A. (2004). La integración de los niveles estratégico, táctico y operativo en la dirección estratégica. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (52), 28-57. <https://journal.uni-versidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/307>
- SPSS, IBM. (2014). *Statistical Package for the Social Sciences*. [Programa de ordenador]. SPSS Statistics Desktop, 22.
- Torres, J. L. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la gestión del capital humano en los resultados de negocio. *Revista Pensamiento y gestión*, (18), 151-176. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64601807>
- Zabaleta, A. T. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, (12), 115-133. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301208>

