

ANÁLISIS DE COMPETENCIA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DEL GIRO DE TRANSPORTE DE MERCANCÍAS

Luis Alberto López Ramos¹, Jessica Morales González², y
Sheyla Karina Flores Guirao³

Resumen— El artículo describe una metodología de análisis corporativo para determinar el nivel de madurez de una organización a través de un modelo de Diagnóstico de Competitividad Organizacional (DCO). Considera los principios de competitividad mediante la estimación de variables críticas, que al mejorarlas, aseguran a la organización ser altamente competitiva por la disminución sistemática de su vulnerabilidad. El objetivo de la investigación es determinar áreas de oportunidad y proponer alternativas de mejora que brinden a la organización elevar su competencia comercial. La implementación del modelo se desarrolla en una empresa del giro de transporte de mercancías, ubicada en la zona centro del estado de Veracruz, México.

Palabras clave—**Diagnóstico, competitividad, madurez, organización.**

Introducción

En el mundo de los negocios, lo más importante es la madurez que tienen las organizaciones para mantener una fuerte y continúa preferencia dentro de su área comercial. Se entiende por madurez como la capacidad que tiene una organización para competir eficientemente en el mercado, a través de satisfacer la demanda de los clientes, el desarrollo del personal y alcanzar los resultados del negocio; es decir, generar utilidades. (Álvarez Torrez & Casar Palacios, 2006).

Una manera de determinar el nivel de madurez de una organización es a partir de un análisis de competencia, también llamado Diagnóstico de Competitividad Organizacional (DCO), un modelo que considera los principios de competitividad. Es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización (Meza B & Carballeda González, 2009). Un diagnóstico organizacional “*tiene por objetivo describir v/o establecer relaciones entre variables de la organización y su medio para generar conocimientos que permitan entender, administrar y modificar las organizaciones*” (Raineri & Martínez del C., 1997).

La siguiente investigación, describe el desarrollo de la implementación del modelo DCO. Se obtiene el nivel de avance, la determinación del modelo ECAI, el desperdicio organizacional y la etapa de evolución. Se pormenoriza la interpretación del análisis de resultados, que de manera específica, concluye los resultados obtenidos de diagnóstico identificando áreas de oportunidad y propuestas de alternativas de mejora.

Descripción del Método

Diagnóstico de Competitividad Organizacional

El DCO, por sus siglas en español, es un modelo práctico adaptable a cualquier tipo de empresa o giro organizacional, que considera los principios de competitividad a partir de la valoración de variables críticas, que al mejorarlas, aseguran a la organización ser altamente competitiva por la disminución sistemática de su vulnerabilidad. Evalúa de forma general el nivel de avance o madurez de la organización y el nivel de desperdicio organizacional.

Proceso de implementación

El trabajo de implementación se desarrolló en una empresa de transporte de mercancías de carga en general, bajo un estricto protocolo de supervisión por parte de la gerencia administrativa a partir de la siguiente metodología.

- 1. Inducción - contacto.** Se inició una etapa de inducción para conocer y recrear un panorama general de la situación actual de la empresa. Se identificaron los departamentos, la función de cada uno y sus responsables.
- 2. Selección de la muestra.** Con base a la información que se obtuvo del departamento de Recursos Humanos, de los 287 empleados de la empresa, se determinó la aplicación del instrumento a 2 gerentes, 10 jefes de área, 2 supervisores y 31 empleados para la evaluación de la competitividad organizacional, un total de 45 personas para aplicación de encuesta. La tabla 1, describe la clasificación del personal evaluado.

¹ Luis Alberto López Ramos es estudiante de la Maestría en Ingeniería Administrativa en el Instituto Tecnológico de Orizaba. beto_127_1@hotmail.com (autor correspondiente)

² La Ing. Jessica Morales González es estudiante de la Maestría en Ingeniería Administrativa en el Instituto Tecnológico de Orizaba. jessymo5@hotmail.com

³ La Ing. Sheyla Karina Flores Guirao estudia la Maestría en Ingeniería Administrativa en el Instituto Tecnológico de Orizaba. sheyla_guirao@hotmail.com

Tabla 1. Tipo de personal encuestado

Puesto	Muestra
Directores	0
Gerentes I	2
Gerentes II	0
Jefes	10
Supervisores	2
Empleados	31
Sindicalizados	0
Total Muestra	45

Fuente: Elaboración propia.

- Preparación del instrumento.** De acuerdo a las características de la empresa, se hicieron ajustes y adaptaciones a la encuesta general del modelo DCO para el diagnóstico, de las 99 preguntas, aplicaron 81 y de los 112 indicadores, 102.
- Estimación y validación de 39 indicadores.** Dentro del proceso de evaluación del diagnóstico del total de 112 indicadores, 39 de ellos se obtuvo por consenso del equipo directivo.
- Estimación del Nivel de Desperdicio Organizacional.** Se estimó por el equipo directivo con base a los indicadores definidos en la tabla 2, la cual muestra el resumen de la estimación del nivel de desperdicio.

Tabla 2. Estimación del Nivel de Desperdicio Organizacional

Concepto	% de cumplimiento ⁴	% de incumplimiento ⁵	Desperdicio estimado en la organización
1. Misión, Filosofía, Normas, Valores y Políticas.	40%	60%	3.0
2. Descripción de Puesto.	30%	70%	3.5
3. Proceso de Planeación Estratégica.	40%	60%	3.0
4. Lay Out (Flujos).	55%	45%	2.3
5. Proceso de Captura - Análisis de Información.	70%	30%	1.5
6. Plan y Programa Global de Entrenamiento.	60%	40%	2.0
7. Planes y Programas Administrativos y Operativos.	50%	50%	5.0
8. Proyectos de Mejora.	40%	60%	3.0
9. Solución de Problemas.	70%	30%	1.5
10. Otros: Productividad y Rotación de Personal.	45%	55%	5.5

Nivel de Desperdicio en la Organización. TOTAL:

30.3

Fuente: Elaboración propia.

- Aplicación de instrumentos.** Se formaron grupos de seis empleados cada uno sobre el total de la muestra, los cuales se les notificó fecha y hora de aplicación previamente vía correo electrónico.
- Obtención de datos.** Una vez finalizada el programa de aplicación de las encuestas, se inició la recuperación de la información contenida en las 81 preguntas de cada instrumento. Se analizaron un total de 3645 respuestas en hojas de cálculo (Excel).
- Calificación de los Indicadores del DCO. Nivel de Avance.** Se obtuvo la calificación de 73 indicadores mediante la evaluación de las preguntas contenidas en la encuesta o a través de la interacción de dos o más

⁴ Estimado por el Equipo Directivo.

⁵ Estimado por la diferencia del 100% con respecto al % de cumplimiento.

respuestas, de acuerdo al procedimiento para determinar los valores de cada indicador. Con la calificación de los indicadores se obtiene la evolución y madurez competitiva. La tabla 3, muestra el porcentaje de cumplimiento de cada uno de los siete componentes que integran el DCO y el nivel de avance de la organización (madurez).

Tabla3. Evaluación de componentes que integran el DCO. Calculo del nivel de avance

Componente	Numero de Indicadores	Máxima calificación a Alcanzar (A)	Puntos Obtenidos * (B)	% de Cumplimiento (B/A) x 100	% Nivel de avance
A) Cultura Organizacional	11	1100	417.6	38.0	14.4
B) Nivel de Concientización y Participación con la Organización.	17	1700	904.8	53.2	28.3
C) Nivel y Estilo de Comunicación, Liderazgo, y Toma de Decisiones.	35	3500	1826.1	52.2	27.2
D) Nivel de Desarrollo del Potencial Organizacional	15	1500	456.7	30.4	9.3
E) Nivel del Entorno Externo Competitivo	11	1100	618.2	56.2	31.6
F) Visualización del Entorno Externo Competitivo	1	100	10.0	10.0	1.0
G) Nivel de Conocimiento de la Posición Competitiva	12	1200	546.0	45.5	20.7
TOTAL	102	10200	4779.5	40.8	18.9

Fuente: Elaboración propia.

9. **Estimación de la dosis de entrenamiento requerida por la organización.** Utilizando la calificación de los 102 Indicadores que aplicaron del DCO, se estimó el nivel de entrenamiento requerido, es decir, la cantidad de Educación, Capacitación, Adiestramiento e Instrucción (Modelo ECAI) por la organización para incrementar su nivel de evolución y madurez competitiva, los resultados se muestran en la tabla 4.

Tabla 4. Modelo ECAI. Dosis requerida por la organización para cada una de las cuatro estrategias.

Estrategia	No. Total de Indicadores	(I) Máximo Puntaje a Alcanzar	(II) Total de Puntos Alcanzados	Diferencia (I-II)	
E Educación	46	4600	2625.7	E=	1974.3
C Capacitación	8	800	468.5	C=	331.5
A Adiestramiento	26	2600	735.3	A=	1864.7
I Instrucción	22	2200	950.0	I=	1250.0
TOTAL	102	10200	4779.5	T=	5420.5

Fuente: Elaboración propia.

Se obtiene el cálculo de ECAI de acuerdo a la ponderación de los puntos obtenidos. La tabla 4, muestra la dosis de entrenamiento requerida por la organización.

Tabla 5. Cálculo porcentual de ECAI

<i>Cálculo de ECAI</i>		
$\%E = \frac{E}{T+A} \times 100 =$	Educación	27.1 %
$\%C = \frac{C+A}{T+A} \times 100 =$	Capacitación	30.1 %
$\%A = \frac{A}{T+A} \times 100 =$	Adiestramiento	25.6 %
$\%I = \frac{I}{T+A} \times 100 =$	Instrucción	17.2 %
TOTAL		100 %

Fuente: Elaboración propia.

- 10. Evolución organizacional.** A partir de los resultados obtenidos de la implementación, se determina que el nivel de avance y nivel de desperdicio se encuentran en una etapa de evolución organizacional nivel 1; Control de calidad convencional. La tabla 6, muestra las etapas de evolución organizacional clasificadas por su porcentaje de avance y desperdicio.

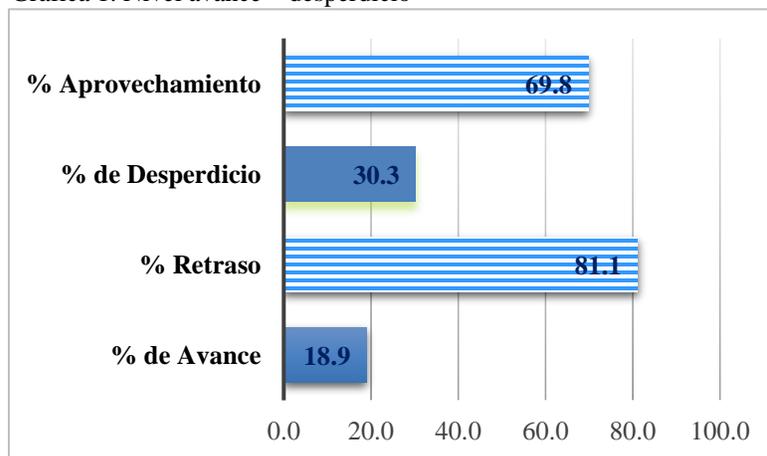
Tabla 6. Etapas de evolución organizacional

Etapa de Evolución	% de Avance	% de Desperdicio
<u>1. Control de calidad Convencional</u>	<u>0.0 - 30.0%</u>	<u>Mayor al 30%</u>
II. Normalización.	30.01 - 70%	10.01 - 30.0%
III. Mejora.	70.01 - 90.0%	5 - 15.0%
IV. Excelencia	90.01 - 100.0%	Menor al 5%

Fuente: Elaboración propia.

La grafica 1, describe la relación nivel avance – desperdicio, obteniéndose el porcentaje de aprovechamiento y retraso de la organización.

Grafica 1. Nivel avance – desperdicio



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación de Resultados de Implementación

Finalizada la implementación del método y en relación al resultado de la evaluación, se describe la interpretación de los resultados obtenidos.

- a. **Calificación de los Indicadores del DCO. Nivel de Avance.** Es el sumario de los resultados obtenidos a través del análisis y evaluación de 102 indicadores agrupados en siete componentes, se obtuvo un total de 4779.5, es decir, el 40.8% del total posible, esto significa que el nivel de cumplimiento de los 102 indicadores se encuentra sobre ese porcentaje. La última columna muestra el % del nivel de avance, también llamado nivel de madurez con un total de 18.9.
- b. **Estrategias de Entrenamiento (Modelo ECAI).** Es el conjunto de cuatro estrategias; Educación, Capacitación, Adiestramiento e Instrucción. Para Educación se obtuvo un puntaje de 2625.7 de un total posible de 4600, es decir, una diferencia de 1974.3, lo que representa el 27.1% necesario de estrategias de educación en la organización, para Capacitación una diferencia de 331.5 que representa el 30.1%, Adiestramiento con diferencia de 1864.7 representa el 25.6% e Inducción con 1250 el 17.2%, juntos suman el 100% de la dosis requerida por la organización para cada una de las estrategias.
- c. **Nivel de Desperdicio Organizacional.** La tabla refleja las ponderaciones emitidas por el Equipo Directivo a través de 10 sub-clasificaciones de indicadores anotadas en “% de cumplimiento”, y la diferencia sobre el 100% se considera % de incumplimiento. El sumario del desperdicio estimado es igual al 30.3% que representa el total de Desperdicio Organizacional.
- d. **Evolución Organizacional.** Es la representación gráfica de los resultados del % de Avance y % de Desperdicio Organizacional. La gráfica muestra las cuatro etapas de evolución en función del avance y desperdicio. La tabla 7, muestra los resultados finales obtenidos de la implementación del método.
Nivel de Avance - Nivel de Desperdicio

Tabla 7. Resultados Finales del DCO

% de Avance	18.9
% de Desperdicio	30.3

Fuente: Elaboración propia.

El Nivel de Avance es igual a 18.9%, el Desperdicio Organizacional es igual a 30.3%, lo cual posiciona a la organización en etapa de *Control de Calidad Convencional*. La tabla 8, muestra los resultados globales que identifican la etapa de evolución de la organización.

Tabla 8. Resultados globales de implementación

Etapa de Evolución	% de Avance	% de Desperdicio
1. Control de calidad Convencional	0.0 - 30.0%	Mayor al 30%
Resultados Obtenidos	18.90%	30.30%

Fuente: Elaboración propia.

El resultado final con base al análisis de competitividad estableció que la capacidad que tiene la organización para competir eficientemente en el mercado, a través de satisfacer la demanda de los clientes, el desarrollo del personal y alcanzar los resultados, se encuentra en la **Etapa de Control de Calidad Convencional**, es decir:

- a. Existe una carencia de sistemas operativos y administrativos.
- b. La calidad es un departamento.
- c. La organización no se sabe en dónde está, ni a donde va.
- d. El entrenamiento es mínimo o nulo.
- e. El desperdicio es elevado e incontrolado.
- f. El desarrollo de los colaboradores no se considera importante.

Comentarios Finales

Resumen de resultados

El análisis de competitividad organizacional determinó los parámetros de comportamiento de una empresa de control convencional. Las áreas de oportunidad críticas se concentran en los procesos de gestión de calidad donde son necesarias acciones oportunas que atiendan y definan procedimientos específicos que eleven su competencia comercial dentro de su mercado.

Conclusiones

La implementación del modelo DCO, permitió la identificación de áreas de oportunidad, el nivel de madurez, el desperdicio organizacional, la identificación cuantitativa del desempeño a través de los indicadores como cultura organizacional, credibilidad, disponibilidad para aprender, madurez de la estructura organizacional, liderazgo, objetivos, etc. El modelo por sí mismo está compuesto por parámetros que interesan a la organización y valoran su nivel de desempeño frente a la acción competitiva del mercado donde se desarrolla. Se ha estimado que el 50% de los indicadores se encuentran entre el rango pésimo - malo. Esto acentúa el por qué la organización se encuentra en el nivel de madurez del 18.9% con un desperdicio del 30.3%, cifras que la colocan en la etapa de evolución más baja. La tabla 9, muestra la clasificación de los indicadores según una escala de evaluación.

Tabla 9. Clasificación de los indicadores según su evaluación

Escala	Indicadores	% de Indicadores
Pésimo	18	17.65
Muy malo	21	20.59
Malo	12	11.76
Totales	51 de 102	50%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos y en función de las etapas de evolución, se determinó que la organización se encuentra en la etapa de Control de Calidad Convencional. La cual describe las condiciones reales en que se encuentra la organización donde si las cosas siguen tal y como están, la organización enfrenta un futuro incierto, algún competidor potencial preparado será en cualquier momento una mejor opción para el mercado.

Es necesario primero que el equipo directivo asuma la responsabilidad de prepararse para cambiar el rumbo del negocio. Se requiere definir explícita y formalmente los principales valores, objetivos, indicadores, políticas y procedimientos tales que puedan hacer de las decisiones en todas las áreas y todos los niveles de mando, actividades que se orienten a hacer lo correcto y definir el camino hacia donde deben ir.

Recomendaciones para la organización a partir de la detección de áreas de oportunidad y propuesta de mejora.

La descripción de las áreas de oportunidad permitió desarrollar un plan estratégico de acciones y recomendaciones, una propuesta de mejora que ayuda a reducir los porcentajes de vulnerabilidad.

- a. El principio de calidad total no está definido por la organización.

Propuesta: - Elaboración de un programa de capacitación al personal jerárquico intermedio - alto, donde se identifique la importancia y resultados de la calidad en términos de mejora continua con un enfoque cooperativo entre los diferentes departamento de la organización. - Determinar los parámetros aceptables en un proceso de calidad interno para que se tenga conocimiento del funcionamiento operacional de la calidad como cultura de acción y no como responsabilidad de un departamento.

- b. Ausencia del proceso de auditoría como sistema de control de calidad.

Propuesta: - La creación de un departamento de calidad o la implementación de un proceso interno de auditoría que regule los procedimientos en función de parámetros de control de calidad.

Referencias

- Álvarez Torrez, M. G., & Casar Palacios, P. (2006). *Estrategias Efectivas para Incrementar su Posición Competitiva. Modelo DCO*. México : Panorama Editorial.
- Meza B, A., & Carballeda González, P. (2009). *Mi espacio*. Obtenido de http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.WL5S9vnhDIU
- Raineri, A., & Martínez del C., A. (1997). Diagnóstico Organizacional. Un enfoque estratégico y práctico. *Revista Academia. Universidad de Chile*, 1-32.

Notas Biográficas

El Ing. **Luis Alberto López Ramos** estudia el último semestre de la Maestría en Ingeniería Administrativa en el Tecnológico Nacional de México, obtuvo el título de Ingeniero en Mantenimiento Industrial con mención honorífica por la Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz. Obtuvo una certificación en francés por el Centre International d'Études Pédagogiques, Sèvres Cedex, Francia. Actualmente trabaja en la tesis de grado para su disertación.

La Ing. **Jessica Morales González** es estudiante de la Maestría en Ingeniería Administrativa en el Tecnológico Nacional de México, obtuvo el título de Ingeniera en Gestión Empresarial por el Instituto Tecnológico de Orizaba. Actualmente desarrolla su investigación para obtener el grado de Maestra.

La Ing. **Sheyla Karina Flores Guirao** estudia la Maestría en Ingeniería Administrativa en el Tecnológico Nacional de México, obtuvo el título de Ingeniera en Gestión Empresarial por el Instituto Tecnológico de Tuxtla Gutiérrez, obtuvo el premio "Mejor Egresada de Ingeniería del Estado de Chiapas" otorgado por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Ingeniería, en 2013.