

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**



**GESTIÓN DE TALENTO HUMANO: MODELO DE INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL BASADO EN LA SOCIOFORMACIÓN Y LA MATRIZ DE NORTH Y PÖSCHL**

**TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA  
RAQUEL ARLETE ROSAS CISNEROS**

**DIRECTORA  
DRA. MARÍA CONCEPCIÓN RAMÍREZ BARÓN**

**Ensenada, B.C.**

**Noviembre del 2019**

DRA. EUNICE VARGAS CONTRERAS  
COORDINADORA DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES  
Presente.

Asunto: Voto aprobatorio sobre trabajo  
Terminal de grado de Maestra

Después de haber efectuado una revisión minuciosa sobre el trabajo de tesis presentado por **RAQUEL ARLETE ROSAS CISNEROS** para poder presentar la defensa de su examen y obtener el grado de Maestra en Administración, me permito comunicarle que he dado mi voto **APROBATORIO**, sobre su trabajo titulado:

**“GESTIÓN DE TALENTO HUMANO: MODELO DE INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL BASADO EN LA SOCIOFORMACIÓN Y LA MATRIZ DE NORTH Y PÖSCHL”.**

Esperando reciba el presente de conformidad, quedo de usted.

ATENTAMENTE  
Ensenada, B.C., 26 de noviembre del 2019



---

**DRA. MARÍA CONCEPCIÓN RAMÍREZ BARÓN**  
**PRESIDENTE DEL SÍNODO**

DRA. EUNICE VARGAS CONTRERAS  
COORDINADORA DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES  
Presente.

Asunto: Voto aprobatorio sobre trabajo  
Terminal de grado de Maestra

Después de haber efectuado una revisión minuciosa sobre el trabajo de tesis presentado por **RAQUEL ARLETE ROSAS CISNEROS** para poder presentar la defensa de su examen y obtener el grado de Maestra en Administración, me permito comunicarle que he dado mi voto **APROBATORIO**, sobre su trabajo titulado:

**“GESTIÓN DE TALENTO HUMANO: MODELO DE INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL BASADO EN LA SOCIOFORMACIÓN Y LA MATRIZ DE NORTH Y PÖSCHL”.**

Esperando reciba el presente de conformidad, quedo de usted.

ATENTAMENTE  
Ensenada, B.C., 26 de noviembre del 2019



---

DRA. MÓNICA FERNANDA ARANÍBAR GUTIÉRREZ

SECRETARIA DEL SÍNODO

Asunto: Voto aprobatorio sobre trabajo  
Terminal de grado de Maestra

Después de haber efectuado una revisión minuciosa sobre el trabajo de tesis presentado por **RAQUEL ARLETE ROSAS CISNEROS** para poder presentar la defensa de su examen y obtener el grado de Maestra en Administración, me permito comunicarle que he dado mi voto **APROBATORIO**, sobre su trabajo titulado:

**“GESTIÓN DE TALENTO HUMANO: MODELO DE INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL BASADO EN LA SOCIOFORMACIÓN Y LA MATRIZ DE NORTH Y PÖSCHL”.**

Esperando reciba el presente de conformidad, quedo de usted.

ATENTAMENTE  
Ensenada, B.C., 26 de noviembre del 2019



---

**DRA. EUNICE VARGAS CONTRERAS**

**INTEGRANTE DEL SÍNODO**

*A mi hijo, con amor.*

## **Agradecimientos**

Por su valioso apoyo y dedicación durante la realización de este trabajo, por contribuir a mi crecimiento personal y profesional, a mi Directora de tesis:

*Dra. María Concepción Ramírez Barón*

Asimismo, agradezco a los miembros del cuerpo sínodo, por su profesionalismo y apoyo para la mejora de este trabajo:

*Dra. Mónica Fernanda Aranibar Gutiérrez*

*Dra. Eunice Vargas Contreras*

## Resumen

El presente trabajo, se realizó con la finalidad de contribuir para atender la falta de insumos en la implementación de inteligencia organizacional (IO), ya que son varios los autores que mencionan la problemática. La IO, se ha señalado como una figura de impacto positivo para la gestión de talento humano; el objetivo principal de este trabajo es *diseñar un modelo de inteligencia organizacional a partir de la integración de la socioformación y la matriz de inteligencia organizacional de North y Pöschl*. Los recién citados autores presentan una matriz para medir la IO pero no presentan un modelo ni un método e insumos propios para intervenir a partir de los hallazgos. La socioformación es un enfoque por competencias para la gestión de talento humano y a través de ella se podría atender la necesidad expuesta.

Este trabajo fue desarrollado mediante un diseño de fuente mixta, es transeccional, se trata de una investigación explicativa a nivel de identificación, es de enfoque cualitativo bajo una comprensión holística. Durante el proceso se aplicaron técnicas como la entrevista, el análisis documental de contenido, una matriz de comparación, entre otros, hasta completar el cuarto estadio explicativo. Finalmente se encontró afinidad entre la socioformación y la IO de North y Pöschl (2002).

**Palabras clave:** Talento humano, inteligencia organizacional, socioformación, modelos de gestión.

## Tabla de contenido

Introducción .....	1
Planteamiento del problema .....	2
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos .....	3
Preguntas de investigación .....	4
Justificación .....	5
1 Capítulo I. Marco teórico .....	12
1.1 Enfoque de contingencias en administración .....	12
1.2 Talento humano .....	13
1.2.1 Gestión de talento humano.....	14
1.2.2 Las tres eras organizacionales del siglo XX. ....	15
1.2.2.1 Industrialización clásica.....	15
1.2.2.2 Industrialización neoclásica. ....	17
1.2.2.3 Era de la información. ....	18
1.3 Inteligencia organizacional.....	20
1.3.1 Concepto de inteligencia.....	21
1.3.2 Concepto de organización.....	22
1.3.3 Antecedentes de la inteligencia organizacional. ....	25
1.3.4 Concepto de inteligencia organizacional. ....	28
1.3.5 Modelos de inteligencia organizacional.....	29
1.3.5.1 Comparación de modelos de inteligencia organizacional, por Moro y García. ....	31
1.3.5.2 Modelo de inteligencia organizacional de Matsuda.....	32
1.3.5.3 Modelo de inteligencia organizacional de Halal.....	33
1.3.5.4 Modelo de inteligencia organizacional de Orozco.....	35
1.3.5.5 Modelo de inteligencia organizacional de Choo.....	37
1.3.5.6 Modelo de inteligencia organizacional de Karl Albrecht .....	38
1.3.5.7 Matriz de inteligencia organizacional de North y Pöschl. ....	41
1.3.5.7.1 Procedimiento de evaluación mediante la matriz de North y Pöschl. ....	44
1.3.5.7.2 Cuadro de mando integral.....	45
1.3.6 El entorno legal de una organización inteligente. ....	48
1.4 Conceptos y generalidades de la socioformación.....	51
1.4.1 La sociedad del conocimiento.....	52
1.4.2 El conocimiento pertinente como fundamento de la socioformación.....	53
1.4.3 ¿Qué es una competencia? .....	53

1.4.4 Antecedentes de la socioformación.....	56
1.4.5 Caracterización de la socioformación.....	57
1.4.6 Ejes metodológicos de la socioformación.....	57
1.4.7 Ámbitos de aplicación de la socioformación.....	59
1.4.8 Niveles de desempeño en la socioformación.....	60
1.4.9 La socioformación aplicada para la gestión del talento humano en el medio organizacional.....	60
1.5 Conclusión del apartado de marco teórico.....	61
2 Capítulo II. Método.....	64
2.1 Diseño.....	64
2.2 Participantes.....	65
2.3 Procedimiento general.....	65
2.3.1 Técnica de revisión documental.....	66
2.3.2 Técnica de entrevista.....	67
2.3.3 Técnica de análisis documental de contenido.....	68
2.3.4 Elaboración de una matriz de comparación.....	71
2.3.5 Estadio explicativo para realizar investigación explicativa desde la comprensión holística.....	71
3 Capítulo III. Resultados.....	78
3.1 Exploración de los fundamentos de la administración y de la conceptualización de talento humano, inteligencia organizacional y socioformación.....	78
3.1.1 Fundamentos de la administración.....	78
3.1.2 Talento humano.....	79
3.1.3 Inteligencia organizacional.....	80
3.1.4 Socioformación.....	83
3.2 Identificación de los elementos principales de la socioformación y de la matriz de inteligencia organizacional de North y Pöschl.....	84
3.3 Comparación entre la socioformación y las capacidades de la matriz de inteligencia organizacional de North y Pöschl para identificar sus similitudes y diferencias.....	87
3.3.1 Representación proposicional de las ideas más importantes.....	88
3.3.2 Selección de las ideas más importantes.....	93
3.3.3 Confección de un mapa cognitivo.....	95
3.3.4 Esquemmatización del contenido reducido.....	97
3.3.5 Producción de un resumen.....	98
3.3.6 Matriz de comparación entre la socioformación y la IO de North y Pöschl.....	99

3.4 Determinación de los elementos para elaborar un modelo de inteligencia organizacional, que integre a la socioformación y a la matriz de North y Pöschl.....	101
3.4.1 Fases exploratoria y descriptiva del estadio explicativo de investigación explicativa.....	101
3.4.2 Fases analítica, comparativa y explicativa del estadio explicativo de investigación explicativa.....	102
3.4.2.1 Desarrollo del sintagma como parte de la fundamentación noológica. .	102
3.4.3 Fases predictiva, proyectiva, interactiva, confirmatoria y evaluativa de investigación explicativa.....	104
3.5 Modelo de inteligencia organizacional a partir de la integración de la socioformación y la matriz de inteligencia organizacional de North y Pöschl.....	105
4 Capítulo IV. Conclusiones .....	109
4.1 Conclusiones.....	109
4.1.1 Primer objetivo específico. ....	109
4.1.2 Segundo objetivo específico. ....	110
4.1.3 Tercer objetivo específico.....	111
4.1.4 Cuarto objetivo específico. ....	112
4.1.5 Objetivo general.....	112
4.2 Discusión .....	113
4.2.1 Implicaciones de los resultados.....	113
4.2.2 Identificación de las coincidencias y contradicciones de cada resultado con los planteamientos de otros investigadores.....	114
4.2.3 Posibles causas y consecuencias de cada resultado. ....	114
4.2.4 Determinación de los alcances y aplicaciones de cada resultado. ....	114
4.2.5 Identificación de aspectos no resueltos, dudas e interrogantes. ....	117
4.3 Recomendaciones .....	117
Referencias.....	119
Apéndices.....	127
Apéndice A. Tabla taxonómica de la socioformación.....	127
Apéndice B. Constancia de traducción del idioma alemán al español del artículo Wie Ein Unternehmen Seinen IQ Berechnen Kann. ....	128
Apéndice C. Artículo Wie Ein Unternehmen Seinen IQ Berechnen Kann, traducido al español. ....	129
Apéndice D. Constancia de participación en coloquio organizado en la Universidad Autónoma de Baja California. ....	134

Apéndice E. Constancia de participación en coloquio organizado por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA). ..... 135

## Lista de tablas

Tabla 1.1. Las tres etapas de la gestión del talento humano .....	20
Tabla 1.2. Tipos de organización .....	23
Tabla 1.3. Retos por tipo de organización.....	23
Tabla 1.4. Capacidades de inteligencia organizacional de North y Pöschl.....	43
Tabla 1.5. Evolución de la socioformación.....	56
Tabla 1.6 Procesos de gestión de la socioformación.....	59
Tabla 1.7. Ámbitos de aplicación de la socioformación .....	59
Tabla 1.8. Niveles de desempeño en la socioformación .....	60
Tabla 2.1 Fuentes consultadas para realizar el análisis documental de contenido.....	69
Tabla 3.1 Autores que abordan los fundamentos de la administración.....	79
Tabla 3.2 Autores que abordan el talento humano.....	80
Tabla 3.3 Autores que abordan la inteligencia organizacional. ....	81
Tabla 3.4 Autores que abordan la socioformación.....	83
Tabla 3.5 Procesos de gestión de la socioformación.....	85
Tabla 3.6. Representación proposicional de las ideas más importantes en relación con la capacidad de respuesta. ....	88
Tabla 3.7 Representación proposicional de las ideas más importantes en relación con la capacidad de resolución de problemas.....	89
Tabla 3.8 Representación proposicional de las ideas más importantes en relación con la capacidad de resolución de aprender/creatividad/innovación.....	90
Tabla 3.9 Representación proposicional de las ideas más importantes en relación con la capacidad de memoria organizacional. ....	91

Tabla 3.10 Representación proposicional de las ideas más importantes en relación con la inteligencia emocional organizacional.....	92
Tabla 3.11 Selección de las ideas más importantes en relación con la capacidad de respuesta organizacional. ....	93
Tabla 3.12 Selección de las ideas más importantes en relación con la capacidad de resolución de problemas organizacional. ....	93
Tabla 3.13 Selección de las ideas más importantes en relación con la capacidad de aprender/ creatividad/ innovación organizacional. ....	94
Tabla 3.14 Selección de las ideas más importantes en relación con la capacidad de memoria organizacional. ....	94
Tabla 3.15 Selección de las ideas más importantes en relación con la inteligencia emocional organizacional.....	95
Tabla 3.16 Matriz de comparación entre la socioformación y la IO de North y Pöschl (2002). ....	100
Tabla 3.17. Fases exploratoria y descriptiva del estadio explicativo de investigación explicativa .....	101
Tabla 3.18. Fases analítica, comparativa y explicativa del estadio explicativo de investigación explicativa.....	102
Tabla 3.19. Fases predictiva, proyectiva, interactiva, confirmatoria y evaluativa del estadio explicativo de investigación explicativa .....	104

## Lista de figuras

Figura 1.1. Composición del talento humano .....	14
Figura 1.2 Antecedentes de la inteligencia organizacional.....	25
Figura 1.3. Los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria.....	26
Figura 1.4. Modelos estáticos de inteligencia organizacional.....	31
Figura 1.5 Modelo de inteligencia organizacional de Halal .....	34
Figura 1.6. Modelo de inteligencia empresarial de Orozco .....	36
Figura 1.7. Modelo de inteligencia organizacional de Choo .....	37
Figura 1.8 Modelo de inteligencia organizacional de Albrecht .....	39
Figura 1.9. Matriz de inteligencia organizacional de North y Pöschl.....	42
Figura 1.10. Elementos del <i>balanced scorecard</i> .....	46
Figura 1.11 Ejes metodológicos de la socioformación .....	58
Figura 2.1 Niveles de investigación explicativa .....	64
Figura 2.2 Técnicas aplicadas en el análisis documental de contenido .....	69
Figura 2.3. Fases del ciclo holístico de investigación: núcleo sintagmático de los diferentes métodos de investigación .....	73
Figura 2.4. Espiral holística de investigación .....	74
Figura 2.5. Sintagma gnoseológico.....	76
Figura 3.1 Principales elementos de la matriz de inteligencia organizacional de North y Pöschl (2002) .....	87
Figura 3.2. Confección de mapa cognitivo .....	96
Figura 3.3. Esquematización del contenido reducido .....	97

Figura 3.4 Representación del proceso de identificación de un núcleo sintagmático, de los ejes paradigmáticos, el reconocimiento de la complementariedad, selección de terminología para el desarrollo de un sintagma ..... 103

Figura 3.5. Modelo de IO a partir de la socioformación y la matriz de North y Pöschl. 106

*La empresa es el lugar donde se organizan los saberes e inteligencias individuales en inteligencias colectivas con la capacidad creativa de emprender.*

**Jaques Morin**

## Introducción

En los últimos años, la humanidad ha sido testigo de una serie de cambios que han ocurrido a un ritmo vertiginoso; Barrera (como se citó en Hurtado, 2010), afirma que “el siglo XXI corresponde a la postmodernidad y se caracteriza por el desarrollo del pensamiento holístico, la globalización, la implosión de las redes telemáticas, el cambio como constante, entre otros aspectos”, es así como se ha dado paso de la época en la que la principal actividad para generar valor o riqueza era el procesamiento de materias primas a aquella en donde el conocimiento es el factor clave que permite dar valor agregado a la transformación de insumos en bienes y a los servicios (Lugones, Bianco, Peirano y Salazar, 2002). Esta es la llamada sociedad del conocimiento (Lozano y González, 2014; Mateo, 2006; Moreno, Pelayo y Vargas, 2004), un término con el cual se hace referencia a la sociedad moderna (Bueno, 2000) en la que cada vez es más complejo<sup>1</sup> alcanzar la efectividad administrativa y la buena toma de decisiones (Lozano y González, 2014). García y Godínez (2015), comentan que una sociedad del conocimiento no se limita al desarrollo del individuo, de la sociedad o de la sustentabilidad aisladamente; pues a medida que uno de estos aspectos se desarrolla, impacta en los otros.

Para hacer frente a la sociedad del conocimiento y su complejidad, las organizaciones pueden desarrollar inteligencia organizacional (IO); esta juega un papel importante en la gestión de talento humano<sup>2</sup>. Lozano y González (2015a) explican que no existe una definición universal para la IO en el ámbito académico ni en el empresarial; también lo afirma Orozco (1999), quien comenta que aunque en diferentes textos se habla de IO, empresarial, corporativa, competitiva y

---

<sup>1</sup> Lozano y González (2014) no definen el término *complejo*, sin embargo, Morin (1999) afirma que “hay complejidad cuando son inseparables los elementos diferentes que constituyen un todo (...) y que existe un tejido interdependiente, interactivo e interretroactivo entre el objeto de conocimiento y su contexto (...). La complejidad es la unión entre la unidad y la multiplicidad” (p. 17).

<sup>2</sup> También conocida como *gestión de talento* o mediante términos afines.

de otros términos afines “queda claro que forman parte de la llamada inteligencia corporativa, expresión española dada a la inglesa *business intelligence*, que es la más comúnmente utilizada y la más abarcadora” (sección de Introducción, párr. 3), según el autor, para hablar de la IO es necesario delimitarla debido a que existen diversas denominaciones para referirse al concepto e incluso existen procesos complementarios, que llevan el mismo nombre, generando confusión al momento de consultar fuentes sobre el tema. Para fines de este trabajo, se tomará como base la IO propuesta por North y Pöschl (2002), esta se compone de cinco capacidades que son (a) capacidad de respuesta, (b) capacidad de resolución de problemas, (c) capacidad de aprender/creatividad/innovación, (d) capacidad de memoria y (e) capacidad de inteligencia emocional, frente a cinco ámbitos de aplicación, los cuales son (1) mercados/competidores, (2) clientes, (3) productos, (4) procesos, y (5) empleados.

### **Planteamiento del problema**

Se mencionó con anterioridad que existen diferentes definiciones sobre el concepto de IO, igualmente existen algunos modelos con la intención de explicarla y teorizarla, no obstante, encontrar métodos completos para desarrollarla, evaluarla e implementarla, es una tarea casi imposible.

Más y Haber (2013) analizaron más de 15 modelos de IO con la finalidad de presentar definiciones conceptuales, de caracterizarlos y de mostrar las limitaciones de las metodologías expuestas; los métodos de investigación aplicados en su estudio fueron el analítico-sintético y el histórico-lógico. Encontraron que ninguno de los modelos analizados presenta etapas, acciones, fases y pasos y su interrelación sistémica y cíclica completos, para diagnosticar, implementar y evaluar la IO. Entre los modelos analizados se encuentra el de North y Pöschl (2002), los citados autores realmente no presentan un modelo en forma de esquema para explicar la IO, sino una

matriz que tiene como finalidad medirla; tampoco proponen un método propio de intervención para mantener o incrementar los niveles de IO detectados. Asimismo, Travica (2015) de la *Universidad de Manitoba*, realizó un estudio sobre la IO y menciona que uno de sus propósitos fue contribuir a teorizarla ya que se percató de la carencia de un modelo completo, que reúna las suposiciones y conceptos de IO.

Para corroborar la problemática expuesta, se hizo una búsqueda documental en la que se encontró un cuadro comparativo de modelos de IO elaborado por Moro y García (2016) además se analizaron los modelos de Matsuda (como se citó en Kirn, S. & O'Hare, G., 1997), de Halal (1997), de Orozco (2001), de Choo (como se citó en Moro y García, 2016), de Albrecht (2002) y el de North y Pöschl (2002); estos modelos son los más citados en la literatura, se concluye que no presentan explicación para su implementación.

Se ha relacionado a la IO como un factor de impacto positivo en la gestión de talento humano (Rajaei, Daneshfard, Masoumi y Banihasemi, 2016), siendo su carencia metódica una limitante para desarrollarla.

### **Objetivo general**

Diseñar un modelo de inteligencia organizacional a partir de la integración de la socioformación y la matriz de inteligencia organizacional de North y Pöschl.

### **Objetivos específicos**

-Explorar los fundamentos de la administración y la conceptualización de talento humano, inteligencia organizacional y socioformación.

-Identificar los elementos principales de la socioformación y de la matriz de inteligencia organizacional de North y Pöschl.

-Comparar a la socioformación y las capacidades de la matriz de inteligencia organizacional de North y Pöschl para identificar sus similitudes y diferencias.

-Determinar los elementos para elaborar un modelo de inteligencia organizacional, que integre a la socioformación y la matriz de North y Pöschl.

### **Preguntas de investigación**

-¿Cuáles son los principales fundamentos de la administración y la conceptualización de talento humano, inteligencia organizacional y socioformación?

-¿Cuáles son los elementos principales de la socioformación y de la matriz de IO de North y Pöschl?

-¿Cuáles son las similitudes y diferencias existentes entre la socioformación y las capacidades de la matriz de North y Pöschl?

-¿Cuáles son los elementos necesarios para diseñar un modelo de inteligencia organizacional, que integre a la socioformación y la matriz de North y Pöschl?

## Justificación

Tucker, Kao, y Verma (2006) previeron que, en la próxima generación, las organizaciones practicarían el monitoreo predictivo de la fuerza laboral para anticipar las futuras necesidades de talento. Vislumbraron que las organizaciones recopilarían regularmente información sobre la demografía de la fuerza laboral, así como las actitudes, comportamientos y habilidades de los trabajadores; esto guarda relación con la IO.

Una organización inteligente presenta eficiencia y eficacia<sup>3</sup> en sus procesos desde la planeación, en la reducción de costos, en la disminución de riesgos, en el incremento de la productividad, es innovadora, competitiva, alienta a su talento humano hacia la mejora continua, entre otras cualidades. Rajaei, Daneshfard, Masoumi y Banihasemi (2016) realizaron un estudio en *Birjand Roads & Urban Planning* mediante ecuaciones estructurales; aplicaron 28 ítems a 72 personas distribuidos en las categorías de (a) inteligencia organizacional, (b) retención de talento, (c) atracción de talento y (d) desarrollo de talento; encontraron que la IO tiene un impacto positivo en la gestión de talento humano y en la productividad; afirman que para ganar ventaja competitiva dentro de un entorno complejo se requiere de grupos selectos de personas, es así, como la gestión del talento y la inteligencia organizacional se pueden considerar actividades clave de la gestión en general.

A medida que los entornos organizacionales contemporáneos cambian, se expanden y se vuelven más competitivos, la IO crece en importancia (Travica, 2015). Las organizaciones con baja IO, no pueden hacer los cambios más elementales en su entorno ni reaccionar ante ellos,

---

<sup>3</sup> Para Peter Drucker (como se citó en Stoner, Freeman y Gilbert, 1996) eficiencia es hacer correctamente las cosas, en cambio eficacia es hacer las cosas correctas; para la Real Academia Española (2014), la eficiencia es la cualidad de ser competentes y rendir en una actividad, en cambio la eficacia hace referencia al actuar efectivo.

presentan retraso en aspectos de ingenio y repiten sus errores (Kord, Ghasemi y Amin, 2013). Como parte de la IO, se debe tomar en cuenta a las personas, pues “de nada sirve la tecnología si no se tiene el talento para poder generar conocimiento a través de ella, de ahí la relevancia de relacionar el enfoque de los recursos y las capacidades de una organización, sin este vínculo, la empresa no existiría” (Mora, 2018, p. 170).

Pinheiro, Hernández y Raposo (2007) desarrollaron un modelo de IO tomando como base la matriz de North y Pöschl y lo evaluaron cuantitativamente utilizando *Partial Least Squares* y datos del sector textil portugués. Enviaron una encuesta a 889 empresas con más de diez trabajadores, de las cuales sólo 90 respondieron correctamente. Concluyeron que la IO se correlaciona con el desempeño de las empresas y que el aumento de IO incrementa su eficiencia y eficacia.

La IO también se ha vinculado con la competitividad; Ahumada y Perusquia (2016) establecieron a la *bussiness intelligence*, un término afín, como un factor indispensable para alcanzarla. Fue Porter (como se citó en Díaz, 2010) quien hizo popular el concepto de competitividad en el mundo contemporáneo, el autor define a la competitividad como “la capacidad para sostener e incrementar la participación de los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población” (Porter, 2015, s.p.). Según Porter, Schwab, Sala-i-Martin, & López-Claros (2004) la prosperidad de una nación depende en gran medida de su competitividad, que es la productividad de sus recursos humanos, capitales y naturales para producir bienes y servicios. Contar con políticas macroeconómicas e instituciones sólidas, son condiciones necesarias, pero no suficientes pues la competitividad de una nación se fundamenta en los aspectos microeconómicos de la misma, que se manifiestan en la sofisticación de sus empresas y la calidad de su entorno, por ende, comprender los fundamentos microeconómicos es

vital para la política económica nacional; como atinadamente dijo Chandler (1977), pareciera que la mano visible del gerente reemplazó a la mano invisible del mercado.

Gestión del conocimiento, datos, información e inteligencia de negocios, son conceptos que se relacionan de forma estrecha, son generadores de ventaja competitiva para las organizaciones; México y Latinoamérica se han convertido en regiones con necesidades imperantes de que se investiguen (...), debido a que implican personas y procesos donde la cultura es un atributo inherente a la gestión del talento en favor de la productividad. En la medida en que estos conceptos sean altamente investigados, mayor será la aplicación de este conocimiento en la industria, para incentivarla a ser generadora de tecnología, atributo atractivo para las grandes inversiones (Mora, 2018, p. 169).

Un ejemplo de empresa de éxito con alta IO es la multinacional *Google*. Fundada en 1998 en California, EE.UU, se trata de una empresa privada y multinacional, creadora del motor de búsqueda por internet más importante del mundo. Para finales de 2014 *Google* alcanzó un total de 55,000 empleados y logró ingresos anuales de hasta \$60,000,000 dólares, con un 20% de utilidad neta. Según *Booz & Co.* y *BCG Perspectives* (como se citó en Travica, 2015) *Google* ha sido elegida como la segunda empresa más innovadora desde hace años, después de *Apple*; asimismo, en el periódico digital *El Universal* (2016), con base en el ranking anual de la revista *Fortune*. se menciona que la empresa fue catalogada por séptima vez como la mejor para trabajar en todo el mundo.

Con el presente trabajo se pretende contribuir para atender la falta de insumos metodológicos en la implementación de la IO para la gestión del talento humano; se tomará como base la matriz propuesta de North y Pöschl (2002) y se complementará con la

socioformación, esta última es un enfoque de competencias para la gestión de talento humano. La intención de llevar a la socioformación al plano organizacional es factible pues según su autor, a pesar de que el enfoque se ha desarrollado con mayor auge en el ámbito educativo, tiene dos ámbitos más de aplicación: la gestión de talento en organizaciones y la gestión de talento en proyectos comunitarios (Martínez, 2017).

Se eligió trabajar con la IO de North y Pöschl puesto que es flexible en su aplicación y entre sus dimensiones contempla a la inteligencia emocional, algo que se ha pasado por alto en otras propuestas. Al-Qeed, Halim, Al-Azzam, El Fattah (2018) estudiaron la importancia de la inteligencia emocional como mediador entre la gestión de talento humano y el desempeño organizacional en *Jordanian Pharmaceutical* mediante las respuestas a 969 cuestionarios estadísticamente válidos que fueron analizados; concluyeron que existe relación positiva entre (1) la gestión del talento y desempeño organizacional, (2) gestión de talento e inteligencia emocional, y (3) inteligencia emocional y desempeño organizacional; asimismo, concluyeron que (4) la inteligencia emocional media la relación entre la gestión del talento y el desempeño organizacional.

Para lograr los objetivos de investigación, primeramente, se hará una revisión documental y entrevista para identificar conceptos centrales y proceder a realizar un análisis comparativo entre la socioformación y la IO de North y Pöschl (2002); el análisis comparativo se llevará a cabo mediante la técnica de análisis documental de contenido (ADC) de Pinto y Gálvez (1999) y la elaboración de una matriz de comparación. De encontrar afinidad, se seguirá el proceso de una investigación explicativa desde la comprensión holística para determinar los elementos que compondrán el modelo de IO y dar lugar al producto final.

Con base en los criterios para evaluar la importancia potencial de una investigación, adaptados por Ackoff en 1973 y Miller y Salkind en 2002 (como se citó en Hernández, Fernández y Baptista, 2010), la realización de este trabajo se justifica si responde de manera positiva y satisfactoria a la mayor cantidad posible de los cinco criterios que se presentan a continuación:

(a) *Conveniencia*. El progreso de una nación en el aspecto competitivo tiene su base en la productividad con que son utilizados sus recursos humanos, naturales y su capital físico (Buendía, 2013); el producto que se pretende generar por medio de este trabajo es con la intención contribuir en la gestión de talento humano en el plano organizacional; todo acierto podría impactar positivamente a una colectividad interna o externa.

(b) *Relevancia social*. Desde la mira de la competitividad sistémica presentada por Ahumada y Perusquia (2016), lo que sucede a nivel micro, impacta en el macro y viceversa. Si las organizaciones desarrollan inteligencia, benefician en trascendencia social, esto incluye a sus empleados, clientes, proveedores, etcétera.

(c) *Implicaciones prácticas*. En términos administrativos y de la matriz de North y Pöschl (2002), la capacidad de respuesta junto con la de resolución de problemas se pueden relacionar con la planeación estratégica; la capacidad para aprender/creatividad/innovación con el *benchmarking*; la memoria organizacional se puede aplicar para la administración del riesgo, especialmente operativo, legal y de inversión; la inteligencia emocional guarda una estrecha relación con la actual gestión del talento humano; lo anterior, sólo por citar algunas implicaciones del contexto actual.

(d) *Valor teórico.* Si bien en esta investigación no se pretende generar teoría, se harán recomendaciones para realizar futuros estudios y a través de ellos se podría llegar a niveles explicativos de ponderación o de modelo teórico.

(e) *Utilidad metodológica.* De lograrse los objetivos de investigación, la socioformación se aplicará para el diseño y práctica de estrategias de gestión de talento humano encaminadas al logro de organizaciones inteligentes.

El presente documento se compone de cuatro capítulos, el primero de ellos es el marco teórico, a través del cual se sitúa al lector en la temática a través del abordaje de los conceptos sobresalientes, sus antecedentes, los modelos de IO propuestos por otros autores, el contexto actual y otros aspectos importantes; el segundo capítulo, es el método, en el cual se explican los pasos y procedimientos seguidos durante la investigación; el tercer capítulo, muestra los resultados obtenidos; y por último, se presentan las conclusiones, en donde se determina el alcance de los objetivos de investigación, la discusión de los resultados y recomendaciones para futuros estudios.

*Contrata a los mejores y déjalos hacer lo que saben,  
si no, contrata a los más baratos y que hagan lo que tú decides.*

Warren Buffet

## Capítulo I. Marco teórico

Dado que el objetivo principal de este trabajo es *diseñar un modelo de inteligencia organizacional a partir de la integración de la socioformación y la matriz de inteligencia organizacional de North y Pöschl* para la gestión del talento humano, esto es, generar un producto aplicable a las organizaciones, en primer lugar, se debe analizar la factibilidad de enmarcar el proyecto dentro de un enfoque administrativo, pues de omitir este paso no se justificará su realización en un posgrado de administración. Existen diferentes enfoques administrativos que han surgido a través del tiempo, entre los más recientes se encuentra el de contingencias, también conocido como situacional y es precisamente al que corresponde este trabajo, a continuación, se presenta una breve explicación de lo que representa.

### 1.1 Enfoque de contingencias en administración

Este enfoque es un “punto de vista según el cual la técnica administrativa que sirve mejor para alcanzar las metas de la organización puede variar de acuerdo con las situaciones o circunstancias” (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p. 52). Data a partir de la década de 1950, el éxito en su aplicación depende de las habilidades del administrador para diagnosticar las fuerzas probabilísticas del medio ambiente y decidir una acción apropiada. El enfoque de contingencias emergió como un proceso científico en el cual el enfoque sistémico había establecido un punto de vista general macroeconómico y fue necesario desarrollar el nivel microeconómico o punto de vista específico para continuar el ciclo científico de la evolución del pensamiento administrativo.

Desde la perspectiva de contingencias (1) existe una estrecha relación entre ambiente y organización, no es subordinada, no es causa-efecto, sino del tipo si... entonces, (2) no existe una única forma de administrar pues la organización se comporta de acuerdo a las circunstancias

mientras busca la eficacia, esto significa que es proactiva, no reactiva, (3) la tecnología es una variable que condiciona la estructura y la conducta de la organización ante el ambiente externo, (4) nacen nuevos modelos de gestión más flexibles y orgánicos, (5) pareciera que se describe una simple forma de proceder ante las contingencias más que explicar propiamente una teoría administrativa (Chiavenato, 2000).

A pesar de la existencia de otros enfoques, estos no cumplen con las características necesarias para la fundamentar la realización de este trabajo, ya que, por dar un par de ejemplos, el enfoque de sistemas carece de sentido humanista, lo cual representaría un impedimento; y mismo modo, el humanista no toma en cuenta el ambiente y las interacciones entre los elementos de los sistemas. El enfoque de contingencias no es limitativo, permite incorporar diferentes propuestas.

## **1.2 Talento humano**

Considerando que se pretende diseñar un modelo de IO para la gestión de talento humano, es momento de definir algunos conceptos. El logro de inteligencia organizacional (IO) requiere de talento humano, pues sin este, pretender las capacidades de respuesta, de resolución de problemas, de aprender/creatividad/innovación, de memoria y de inteligencia emocional que proponen North y Pöschl (2002), carecería de sentido. La Real Academia Española (2014), relaciona la palabra talento con los conceptos de inteligencia y aptitud. Alles (2006), define al talento como un conjunto de dotes intelectuales, a su vez, considera a este último como la suma de conocimientos y competencias. Cuesta (2010) afirma que cuando las personas poseen talento, no se consideran un costo dentro de una organización sino un activo e inversión; aunque cabe decir, que contar con personas que presten sus servicios no es necesariamente lo mismo que contar con talento, ya que, una persona es un talento cuando posee algún distintivo competitivo

que le da valor (Chiavenato, 2009). El talento en la actualidad se compone por cuatro elementos esenciales para la competencia individual, mismos que se muestran en la figura 1.1.

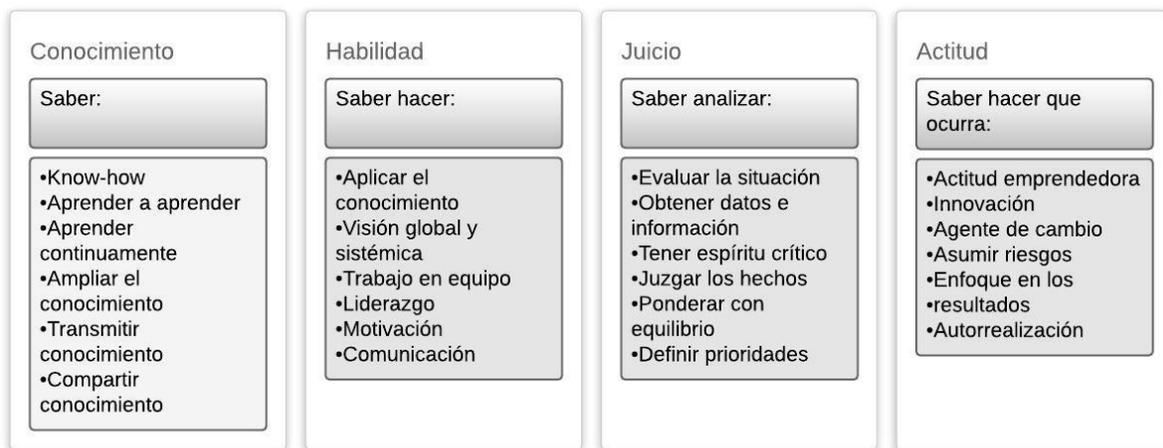


Figura 1.1. Composición del talento humano. Recuperado de “*Gestión del Talento Humano*”, por I. Chiavenato, 2009, p. 53.

Para proponer un modelo de gestión de talento humano no se deberían de perder de vista los elementos anteriores, por el contrario, dicho modelo, debería ser integral para logro de metas. La composición del talento humano recién mostrada guarda estrecha relación con el concepto de competencias, el cual se presentará más adelante, por ahora, es momento de pasar del concepto de talento humano, al de gestión de talento humano en correspondencia con el objetivo general de esta investigación.

### 1.2.1 Gestión de talento humano.

La gestión del talento humano es un área muy sensible de las organizaciones. Es contingente<sup>4</sup> y situacional<sup>5</sup>, pues depende de aspectos como la cultura organizacional, la estructura, las

<sup>4</sup> (a) Posibilidad de que algo suceda o no suceda. (b) Cosa que puede suceder o no suceder. (c) Riesgo. Real Academia Española (2014).

<sup>5</sup> (a) Propio y específico de una determinada situación. (b) Transitorio, pasajero y ligado a una determinada situación. Real Academia Española (2014).

características del contexto ambiental, el giro de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (Chiavenato, 2009). Surgió como disciplina científica y práctica de consultoría en los años 90, a pesar de esto, en la actualidad aún existe confusión sobre su significado (Adamsen, 2016).

La gestión del talento es un término muy ligado al sistema empresarial (...) y se reconoce como el proceso para incorporar nuevos talentos o empleados de valor en la empresa, además de que busca retener y desarrollar el recurso humano que ya existe en ella (Reyes y Molina, 2016, p. 98).

Desde la perspectiva de la gestión de talento humano, las personas deben ser activas e inteligentes para administrar los recursos de la organización; se les considera asociados capaces de tomar decisiones en la realización de sus tareas, cumplen metas y alcanzan los resultados esperados a la par que satisfacen las necesidades y expectativas del cliente. Es así, como tratar con personas en la organización no debe ser visto como un problema sino como una ventaja competitiva. (Chiavenato, 2009). A partir del texto anterior, se hace evidente que existe diferencia entre la tendencia actual en temáticas de gestión con personas y la tradicional; valdría la pena analizar estos cambios a través del tiempo para comprender su motivación. A continuación, se presentan tres momentos históricos y contextuales, el último de ellos, testigo del surgimiento de la gestión de talento humano.

## **1.2.2 Las tres eras organizacionales del siglo XX.**

### ***1.2.2.1 Industrialización clásica.***

Se atribuye este nombre al periodo que surgió con la Revolución Industrial y se extendió hasta 1950, aproximadamente. Durante este tiempo se intensificó la actividad en los diferentes sectores

industriales a nivel mundial. El tipo de estructura organizacional prevaleciente era funcional<sup>6</sup>, burocrática<sup>7</sup> y mecanicista<sup>8</sup>; con un clima organizacional conservador y orientado a mantener el estado de las cosas. El ambiente externo era estático, lo cual contribuyó a que las organizaciones se centraran en los aspectos internos; su mayor preocupación era la eficiencia productiva y se pretendía alcanzarla mediante la estandarización, la especialización y la simplificación de tareas. Las personas eran vistas como recursos para la producción; en esta época la administración de recursos humanos recibía el nombre de *relaciones industriales* (Chiavenato, 2009). Este tipo de administración se considera obsoleta por las empresas de éxito actuales, sin embargo, hay quienes insisten en su implementación mediante la organización departamental, además de formas de trabajo y de pago característicos de la misma (Cuesta, 2010).

Conforme a los fundamentos de la administración, la industrialización clásica corresponde a la administración clásica. Con el paso del tiempo, aparecieron otras propuestas que al ser parte de nuevas corrientes, contemplan la existencia de aspectos como el liderazgo, la motivación, la comunicación, la dinámica de grupos, entre otros. Quizá, fue esta evolución en la temática lo que dio pie a opiniones como la de Cuesta (2010) quien, como se dijo previamente, menciona que las empresas de éxito actuales consideran obsoleta la forma clásica de administrar; no obstante, cabe mencionar que el enfoque de contingencias no concluye dando lugar a este tipo de afirmaciones.

---

<sup>6</sup> “Una forma de departamentalización en la que todo el mundo se dedica a una actividad funcional, por ejemplo mercadotecnia o finanzas, queda agrupado en una sola unidad” (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p. 316).

<sup>7</sup> “Organización con una estructura jerárquica y formal establecida; también se refiere al proceso de estructuración formal dentro de una organización” (Stoner, et al., 1996, p. 40).

<sup>8</sup> Se refiere a aquel sistema de trabajo en el que “se requiere que cada trabajador haga una o dos cosas sencillas, una y otra vez.” (Stoner, et al., p. 398).

### 1.2.2.2 *Industrialización neoclásica.*

Este periodo tuvo lugar después de la segunda guerra mundial, entre los años 1950 y 1990, y a diferencia del periodo de *Industrialización clásica*, fue una época de cambio a gran velocidad e intensidad. El comercio incrementó su actuación, se vivía un ambiente menos previsible y en consecuencia, la competencia se potenció (Chiavenato, 2009). De manera natural, la teoría clásica<sup>9</sup> fue sustituida por la neoclásica<sup>10</sup>; la teoría estructuralista<sup>11</sup> redimensionó al modelo burocrático; y la teoría de las relaciones humanas fue sustituida por la conductual<sup>12</sup> (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996). Estos cambios fueron necesarios para responder a las nuevas problemáticas y necesidades de las organizaciones de la época.

A pesar de que la teoría neoclásica, es una adecuación a la teoría clásica para responder a las problemáticas y a las necesidades de las organizaciones de la época, esta conservó la esencia de su antecesor, pues en ella, los principios clásicos siguieron siendo pilares fundamentales en la administración. La teoría estructuralista presenta al hombre organizacional, que desempeña diferentes roles en las organizaciones y depende de las mismas para nacer, vivir y morir. Finalmente, en la teoría conductual, se establece que el funcionamiento de una organización se ve afectado por las acciones humanas; el trabajo en equipo es un requisito para su buen funcionamiento, y esto, según sus autores, solo se puede lograr a través de un enfoque

---

<sup>9</sup> “Un primer intento, encabezado por Henri Fayol, para identificar los principios y las capacidades básicas de la administración eficaz” (Stoner, et al., p. 40).

<sup>10</sup> “Los autores neoclásicos se preocuparon por establecer los principios generales de la administración, donde los principios cumplen un papel equivalente al de las leyes en las ciencias físicas, porque buscan demostrar una relación causa-efecto” (Castrillón, 2014, p. 27).

<sup>11</sup> Enfoque que busca mejorar el desempeño organizacional, modificando la situación laboral. “Cambiar la estructura de una organización implica reordenar sus sistemas internos, por ejemplo, las líneas de comunicación, el flujo del trabajo o la jerarquía” (Stoner, et al., p. 459).

administrativa.

<sup>12</sup> “Mayo y sus colaboradores fueron los primeros en aplicar el método científico para estudiar a las personas en el entorno laboral. Investigadores posteriores, con preparación más rigurosa en las ciencias sociales (psicología, sociología y antropología), usaron métodos de investigación más sofisticados, se llamaron "científicos de la conducta", en lugar de "teóricos de las relaciones humanas" (Stoner, et al., p. 47).

conductual. Se percibe entonces, un gran cambio desde la *industrialización clásica* y es por ello que los administradores que se apegan a las tendencias de esta época no se identifican con la previa.

Las organizaciones adoptaron nuevos modelos para hacerse a las condiciones externas, ya que el viejo modelo burocrático, funcional, centralizador y piramidal, era rígido, lento y no se adaptaba al ritmo de las transformaciones ambientales. La estructura organizacional predominante en la época fue la matricial<sup>13</sup>, por medio de la cual se pretendía facilitar la transición hacia la innovación, el dinamismo y la competitividad. A pesar de que la organización matricial no logró desprenderse del todo de la rigidez y burocracia de la estructura funcional, presentaba ventajas que fueron aprovechadas por grandes organizaciones; se fragmentaron en unidades estratégicas de negocios, con una mejor administración, más cercanas al mercado y al cliente. En esta época, la administración de recursos humanos recibió este nombre tal cual (Chiavenato, 2009); se trata de un estilo que se sigue implementando en la actualidad en un gran número de organizaciones. Con sólo escuchar el término de administración de recursos humanos y sin necesidad de hacer un estudio al respecto, es posible afirmar que es un término más común frente al de talento humano, que se abordará a continuación.

### ***1.2.2.3 Era de la información.***

Este periodo inició a partir de 1990 y se extiende hasta la actualidad. Ahora los cambios, no solo son más veloces sino imprevisibles y turbulentos. Las tecnologías de la información y comunicación (TIC), provocaron cambios significativos. El capital financiero perdió su posición como el recurso más importante frente al conocimiento, en consecuencia, los elementos

---

<sup>13</sup> “Estructura de la organización en la que cada empleado depende tanto de un gerente de funciones o división, como de un gerente de proyecto o grupo” (Stoner, et al., p. 365).

tradicionales que versan sobre la producción otorgan beneficios menores; en este sentido, el gran reto de los administradores es lograr conocimiento útil y productivo.

La administración de recursos humanos, ahora llamada *gestión del talento humano*, ya no se concentra en una sola persona, sino que se delega a los diferentes gerentes de línea de la organización; las tareas operativas y burocráticas no esenciales se trasladan a terceros por medio de figuras como el *outsourcing*<sup>14</sup>. El talento humano realiza una cantidad menor de actividades operativas, se espera que proporcione asesoría interna estratégica de orientación global con base en la visión y al destino de la organización y de los colaboradores. La gestión del talento humano no es cerrada, hermética, monopólica y centralizadora, sino abierta, amigable, compartidora, transparente y descentralizadora (Chiavenato, 2009). Por su apertura y dinamismo, se puede identificar afinidad entre la gestión de talento humano en correspondencia con el enfoque contingente y dado a que se actualmente vive en la sociedad del conocimiento, es bajo este enfoque de área funcional de la administración a través del cual se elaborará el modelo de IO.

Para hacer un resumen de lo expuesto hasta el momento, a continuación (ver tabla 1.1), se muestran algunas de las características de la administración de recursos humanos por etapas.

---

<sup>14</sup> Contrata que una empresa hace a otra para que realice determinados servicios, asignados originalmente a la primera (Real Academia Española, 2014).

**Tabla 1.1.** Las tres etapas de la gestión del talento humano

Características	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano
Formato del trabajo	Centralizada	Línea-staff*	Descentralizada
Nivel de actuación	Burocratizada y operativa	Departamentalizada y táctica	Enfoque global y estratégico
Mando de acción	Decisiones desde cúpula organizacional	Decisiones de la cúpula del área	Decisiones y acciones del gerente y de su equipo de trabajo

*Nota:* \*“Los puestos de línea se pueden definir como aquellos que tienen la responsabilidad directa de alcanzar las metas de la organización. Los puestos staff ofrecen la asesoría y los servicios de expertos a los de línea” (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p. 405). Recuperado de “*Gestión del Talento Humano*”, por I. Chiavenato, 2009, p. 44.

En conclusión, la forma administrar con las personas ha cambiado a través del tiempo, por lo que elaborar propuestas en concordancia con las nuevas tendencias, en este caso, con la gestión de talento humano, se vuelve un valor añadido. Previamente se mencionó que se han realizado estudios en temáticas de talento humano, como el de *Birjand Roads & Urban Planning* por Rajaei, Daneshfard, Masoumi y Banihasemi (2016) en el cual se concluyó que la IO tiene un impacto positivo en la gestión de talento humano y en la productividad, pero, ¿qué es la IO?, la respuesta se dará a continuación.

### **1.3 Inteligencia organizacional**

Antes de abordar el concepto de IO y algunos de sus antecedentes, es conveniente hacer lo propio con los términos de inteligencia y organización por separado, dado que la IO es una integración de ambos. Posteriormente se dará lugar a la IO como tal, sus antecedentes y se presentarán algunos de los modelos más citados en la literatura para detallar lo expuesto en la *justificación* de este trabajo, es decir, la insuficiencia de recursos para su implementación. Por

último, se presentará un ejemplo de entorno legal de una organización inteligente, dado que se trata de un requisito circunstancial para crear modelos (Hurtado, 2010).

### **1.3.1 Concepto de inteligencia.**

Según la Real Academia Española (2014), el término inteligencia proviene del latín *intelligentia*, y la define como (a) capacidad de entender o comprender; (b) capacidad de resolver problemas; (c) conocimiento, comprensión, acto de entender; (d) sentido en que se puede tomar una proposición, un dicho o una expresión; (e) habilidad, destreza y experiencia; entre otras definiciones.

Para Gottfredson (1997), la inteligencia es una capacidad mental que implica razonar, planificar, resolver problemas, pensar de manera abstracta, comprender ideas complejas y aprender rápidamente de la experiencia.

Según Gardner (1993), inteligencia es la capacidad para resolver problemas o crear productos, que se valoran dentro de uno o más entornos culturales. Para Gardner la inteligencia puede ser desarrollada pero también las personas nacen con ciertas potencialidades y su manifestación dependerá de factores externos como la estimulación del entorno, las experiencias, entre otros.

Según Binet (como se citó en Ardilla, 2011), la inteligencia se refiere a un conjunto de cualidades y procesos formales como la memoria, la percepción, la atención y el intelecto.

Para definir a la inteligencia regularmente se mencionan cualidades como la capacidad para resolver problemas, aprender, crear, memorizar e incluso algunos autores mencionan a la inteligencia emocional, misma que a su vez, forma parte de IO de North y Pöschl (2002). La

inteligencia emocional, es un conjunto de competencias personales y sociales que una vez desarrolladas contribuyen en la adaptación personal al entorno y al logro de metas. Desde la perspectiva de Salovey y Mayer (como se citó en Goleman, 2008), se puede asociar a la inteligencia emocional con la presencia de cinco competencias principales: (a) el conocimiento de las propias emociones, considerado la piedra angular de la inteligencia emocional, es la capacidad que tiene una persona para reconocer lo que siente y utilizarlo en favor de una toma de decisiones acertada y realista; (b) la capacidad de controlar las emociones, que implica el manejo adecuado de las mismas, de manera que no interfieran negativamente en el desempeño de la persona, ya que quienes no la desarrollan viven en constante tensión; (c) la capacidad de motivarse a uno mismo, que es la habilidad de vincular a las emociones con la iniciativa y el esfuerzo como una guía hacia las metas deseadas. Las personas que la desarrollan como habilidad suelen ser más productivas y eficaces; (d) el reconocimiento de las emociones, popularmente conocida como empatía, que es la capacidad de sentir lo que otras personas están sintiendo, dando lugar a una amplia sintonía para una mayor receptividad y tolerancia; desarrollarla facilita el desempeño de ciertas profesiones; y (e) el control de las relaciones, es la facilidad para relacionarse con otros; esto contribuye al trabajo en equipo, a desarrollar habilidades para negociar, liderar, resolver problemas interpersonales y más.

### **1.3.2 Concepto de organización.**

La palabra organización, proviene del griego *organon* que significa instrumento. Cuando se habla de una organización se puede estar haciendo referencia a más de una idea, desde un grupo de personas con un fin en común, hasta alternativas más complejas, como es el caso de la organización en administración (Lozada, 2014).

Según Reyes (2007), una organización en el ámbito administrativo es una “estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (p. 277). Respecto a la organización, existen diferentes tipos; se pueden clasificar según su grado de estructuración, tal como lo presenta Lozada (2014) en la tabla 1.2.

**Tabla 1.2.** Tipos de organización

	Formal	Informal
Organización	Resistente	Débil
Estructura	Rígida	Flexible
Funciones	Bien definidas	Menos definidas
Comunicaciones	Formal	Informal
Estrategia	Durable	Espontánea

*Nota:* Recuperado de “Gestión de la Organización”, por R. Lozada, 2014, *Unimet*.

Asimismo, para Lozada (2014) los retos que se presentan en cada tipo de organización son los siguientes (ver tabla 1.3).

**Tabla 1.3.** Retos por tipo de organización

Tipo de organización	Reto principal
Empresarial	Utilidades
Sin fines de lucro	Base de contribuyentes y usuarios
De beneficio mutuo	Satisfacer necesidades de miembros
Públicas (servicios públicos, municipales y otros)	Proveer servicio estándar a diferentes personas con diferentes necesidades.

*Nota:* Recuperado de “Gestión de la Organización”, por R. Lozada, 2014, *Unimet*.

Para analizar el concepto de organización, es conveniente clasificarlo desde diferentes perspectivas y alcances, ya que, el no hacerlo complica la tarea. Por ejemplo, existe el concepto de empresa, como una vertiente de organización (Lozada, 2014); la Real Academia Española (2014) define a la empresa como una “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”. El concepto de empresa como organización, es mucho más sencillo de contabilizar y analizar que el de organización en sentido amplio, aun así, siempre pueden existir limitaciones, por ejemplo, en México, en el *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*, conocido por sus siglas DENU, de noviembre del 2019, se reportó la existencia de 5, 447, 591 establecimientos económicos formalmente registrados (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2019). Respecto a este mismo tema, pero a nivel global, el Banco Mundial (2019) indica que no existen datos disponibles entre los años 2006 y 2016, que corresponde al rango de tiempo más reciente en su base de datos.

### 1.3.3 Antecedentes de la inteligencia organizacional.

Para hablar de IO y comprenderla mejor, es recomendable iniciar abordando el pasado relevante en la temática. Existen tres momentos que se pueden considerar como antecedentes de la IO (ver figura 1.2).



Figura 1.2 Antecedentes de la inteligencia organizacional. Elaboración propia a partir de “*Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition*”, por C. Fleisher y B. Bensoussan, 2002; “*Economic intelligence*”, por P. Clerc, 1997; y “*Gérer les connaissances: un défi de la nouvelle compétitivité du 21e siècle: information, interaction, innovation*” por R. Jacob y L. Pariat, 2000.

El primer momento se dio cuando Michael Porter publicó en la década de 1980 el libro *Estrategia Competitiva: Técnicas para Analizar Industrias y Competidores*; a partir de sus trabajos nace la inteligencia competitiva moderna, un antecedente de la IO, que si bien no fue propuesta explícitamente por el autor, es común escuchar que se le considere como su iniciador. La inteligencia competitiva es la acción de definir, recopilar, analizar y distribuir inteligencia sobre productos, clientes, competidores y cualquier aspecto del entorno necesario para apoyar a los ejecutivos y gerentes en la toma de decisiones estratégicas en una organización (Fleisher & Bensoussan, 2002). Lo recién expuesto se relaciona con el concepto de IO de North y Pöschl (2002) puesto que toman en cuenta los ámbitos de productos, clientes, competidores y el entorno.

En relación con los competidores, Porter (2015) planteó la importancia del análisis de la competencia en el proceso de consolidación en la posición de mercado de una organización y con ello propuso los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria, conocidos popularmente como las cinco fuerzas de Porter que son: (1) el riesgo de nuevas empresas; (2) el poder de negociación de los compradores; (3) la amenaza de productos sustitutos; (4) el poder de negociación de los proveedores; y (5) el riesgo de nuevas empresas (ver figura 1.3). Estos factores determinan la rentabilidad, puesto que influyen en elementos de rendimiento clave, tales como costos, precios y la inversión que una organización debe hacer.

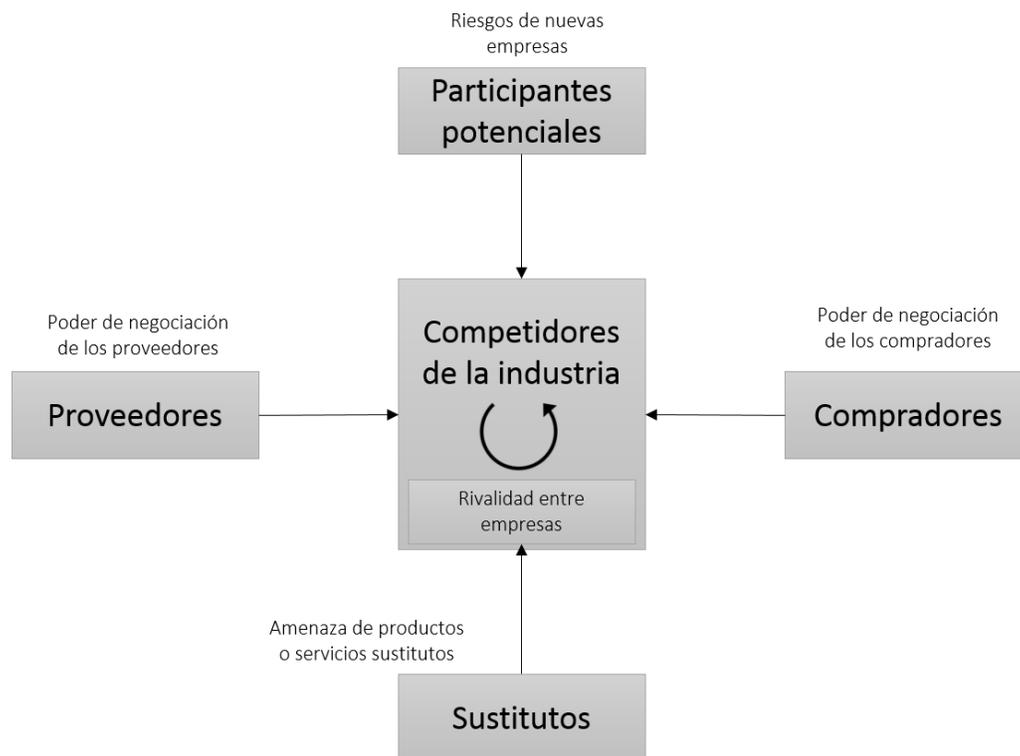


Figura 1.3. Los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria. Recuperado de “*Ventaja Competitiva*”, por M. Porter, 2015.

Se concluye que un ejecutivo o gerente que aplica la inteligencia competitiva es aquel que analiza las posibilidades de ganancia o pérdida y pondera todos los factores previamente mencionados para la buena toma de decisiones. No obstante, el concepto evolucionó para adaptarse a la situación actual.

El segundo momento de los antecedentes de la IO se dio en 1994, cuando el *Commissariat Général du Plan*, en Francia, definió la inteligencia económica como el conjunto de medidas coordinadas de recopilación, procesamiento, distribución y protección de información de valor para los actores económicos y que se pueden lograr por medios legales; acciones que se desarrollan para proteger y preservar el patrimonio en las mejores condiciones de calidad y costos (Clerc, 1997). La inteligencia económica se encuentra estrechamente ligada al procesamiento de información; según Cohen (2004) tiene fines anticipativos y proactivos dentro de un entorno competitivo. Para Levet (2001) la inteligencia económica apela nociones de aprendizaje colectivo, el conocimiento y la gestión de competencias. Para Marcon y Moinet (2006), la inteligencia económica, implica el desarrollo de la inteligencia colectiva, que no se limita a reunir información del medio ambiente o a su gestión, pues para lograrla se requiere de la acción de interpretación para generar IO; esto sucede a través de un proceso sinérgico. En este segundo momento se distingue cierta concordancia con las capacidades North y Pöschl (2002) y no sólo eso, sino que se menciona a la gestión de competencias.

Un tercer momento de los antecedentes nace con la gestión del conocimiento. Dentro del marco de una economía global, los administradores se han percatado de la importancia del conocimiento como recurso ilimitado. La innovación se encuentra estrechamente ligada a la posibilidad de transformar el conocimiento en inteligencia estratégica. Los recursos tradicionales, como el capital financiero, tienen un peso menor cuando se enfrentan a la

experiencia, a la capacidad de competir y de crear (Jacob & Pariat, 2000). Davenport y Prusak (1998), definen la gestión de conocimiento como un proceso de captura, intercambio y reúso del conocimiento en las organizaciones para ser más productivas y acercarse a sus clientes.

Con lo recién expuesto, se evidencian algunos cambios a los que se han enfrentado las organizaciones en las últimas décadas, por un lado, se presenta una dinámica con fines estratégicos, por otro, se enriquece mediante factores en relación con el procesamiento de información y la gestión del conocimiento. Es así como se materializa el valor de contar con talento humano.

#### **1.3.4 Concepto de inteligencia organizacional.**

La IO es uno de los retos más interesantes de la gestión estratégica; involucra aspectos como la eficiencia organizacional y la capacidad para reaccionar adecuadamente ante la dinámica e incertidumbre del medio ambiente. Para Orozco (como se citó en Moro y García, 2016), la IO es la capacidad que tiene una organización para reunir, analizar y dispersar datos tanto en el ámbito interno como en el externo a la empresa para la toma de decisiones y la planeación estratégica.

Lehner (como se citó en North y Pöschl, 2002) afirma que para Matsuda la IO es equivalente a la capacidad de la empresa para resolver problemas al tiempo que hace un uso óptimo de sus recursos; el autor considera a la IO como un proceso y como un producto; desde la perspectiva de proceso contribuye al análisis y a la toma de decisiones organizacionales, en cambio, como producto contiene las instrucciones para la integración del sistema de información de la organización. Matsuda contempla a la percepción, almacenamiento, aprendizaje, comunicación y toma de decisiones como parte de la IO.

Gälweiler (como se citó en North y Pöschl, 2002) menciona tanto a la rapidez, como a la calidad del reconocimiento y la reacción a los desarrollos medioambientales como elementos de la IO. Para Simon (como se citó en North y Pöschl, 2002), la IO se concreta a la capacidad de comportarse de una manera apropiada para la supervivencia y el desarrollo. Leavitt (como se citó en North y Pöschl, 2002) afirma que una empresa inteligente se caracteriza por resolver problemas cada vez más rápido o con menos errores. Para Oberschulte (como se citó en North y Pöschl, 2002), la IO es la capacidad de hacer frente a nuevas demandas o tareas; esto implica a la capacidad de aprendizaje, el conocimiento y la memoria de la organización.

Las IO también se relaciona con el concepto de inteligencia grupal, conocida además como inteligencia colectiva. La mayoría de los autores concuerdan en que la inteligencia colectiva no equivale a la suma de las individuales; la inteligencia colectiva se refleja en la movilización óptima de las competencias individuales a través de un proceso sinérgico, con el fin de lograr un objetivo (Glynn, 1996).

### **1.3.5 Modelos de inteligencia organizacional.**

Un modelo es una entidad intermedia entre la teoría y la realidad. “La teoría no se refiere directamente a la realidad, sino que requiere de un intermediario que le facilite su comprensión, este medio es el modelo” (Carvajal, 2002. p. 7). “El modelo puede expresarse como una fórmula matemática, un conjunto de fórmulas, un gráfico, o una explicación detallada” (Hurtado, 2010, p. 522). Entre las ventajas de los modelos Hurtado (2010) menciona las siguientes:

- (a) Los modelos muestran los aspectos más relevantes de aquello que representan y facilitan su comprensión.
- (b) Ayudan a crear categorías científicas más amplias (Gómez, 2000).
- (c) Permiten establecer nexos entre diferentes disciplinas.
- (d) Permiten conectar los

aspectos teóricos de una situación con sus consecuencias en la realidad. Gracias a esta cualidad, el modelo hace posible, en muchos casos la realización de investigaciones confirmatorias que permiten contrastar las teorías. (e) Hacen posible la vinculación entre varias teorías, para lograr visiones más complejas de los eventos estudiados (Yurén, 1992). (f) Permiten hacer investigadoras sobre procesos que en la realidad son inaccesibles. (g) Tienen valor heurístico y propician el surgimiento de nuevas investigaciones y de aplicaciones prácticas del conocimiento (Hurtado, 2010, p. 944).

Este apartado cobra relevancia pues a través de él se pretende analizar algunos de los modelos de IO más citados en la literatura, con el fin de verificar la existencia de la problemática presentada en la *justificación* de este trabajo. Como se citó previamente, Más y Haber (2013) analizaron más de 15 modelos de IO incluyendo la matriz de North y Pöschl con la finalidad de presentar definiciones conceptuales, de caracterizarlos y de presentar sus limitaciones metodológicas; encontraron entre que ninguna de las metodologías expuestas presenta etapas, acciones, fases y pasos y su interrelación sistémica y cíclica, para diagnosticar, implementar y evaluar la IO. En otro estudio sobre la IO, Travica (2015) mencionó que uno de los propósitos de la realización de su investigación fue la intención de contribuir para teorizarla, ya que también se percató de que carece de un modelo completo, que reúna las suposiciones y conceptos de la temática.

### 1.3.5.1 Comparación de modelos de inteligencia organizacional, por Moro y García.

Algunos autores consideran a la IO como una capacidad, mientras que otros la consideran un proceso. Según Moro y García (2016) cuando se aborda como proceso, se puede dividir a su vez entre los modelos de procesos estáticos y en los de procesos dinámicos; para ellos, los primeros abordan la IO de manera descriptiva, mientras que los segundos son secuenciales, acumulativos y reiterativos. En la figura 1.4 se presenta un cuadro comparativo propuesto por Moro y García (2016) en donde plantean las particularidades de algunos modelos estáticos de IO que han surgido a través del tiempo. Después de consultar la fuente citada, no se encontró nada relativo a sus respectivos métodos para implementar la IO.

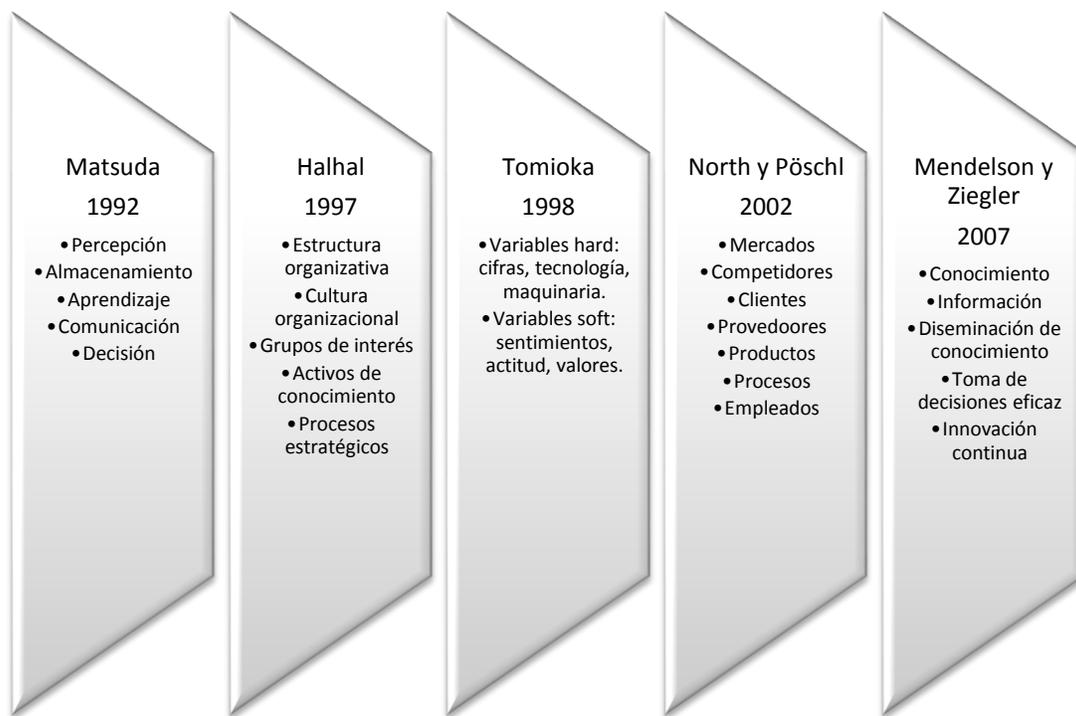


Figura 1.4. Modelos estáticos de inteligencia organizacional. Recuperado de “Modelos de Inteligencia Organizativa y Recomendaciones para el Desarrollo de la Inteligencia Organizativa.”, por P. Moro & F. García, 2016, *Dirección y Organización*, 60, p. 30.

### ***1.3.5.2 Modelo de inteligencia organizacional de Matsuda.***

Entre los trabajos más citados de IO, también se encuentra el de Matsuda (como se citó en Kirn, S. & O'Hare, G., 1997) quien desde 1988 presentó mediante un enfoque holístico de lo que llamó IO. Previo a su propuesta, existieron otros trabajos relacionados con teoría organizacional, la computación organizacional, los sistemas de información y afines; pero no proporcionaban conceptos para organizaciones centradas en las personas. Esta deficiencia motivó a Matsuda (como se citó en Kirn, S. & O'Hare, G., 1997) a desarrollar un modelo que integra el conocimiento humano y el de máquinas para la resolución de problemas. En 1992, presentó en Japón (como se citó en Kirn, S. & O'Hare, G., 1997), una IO con dos formas mutuamente dependientes: como proceso y como producto. Como proceso proporciona un análisis teórico de la organización y sus subprocesos, se trata de una triada interactiva-agregativa-coordinativa entre inteligencia humana e inteligencia de máquinas, esto incluye a la inteligencia artificial; como producto se refiere a las pautas para el diseño de sistemas de información.

Del modelo de Matsuda, llama la atención el reconocimiento que hace al valor de la inteligencia de las personas dentro de una organización, esto se manifiesta en la IO como proceso. Presenta a la IO compuesta por cinco componentes: percepción, almacenamiento, aprendizaje, comunicación y decisión. Como aspecto negativo, no contempla el desarrollo de habilidades socioemocionales, es decir, aquellas que se relacionan con la inteligencia emocional, lo cual podría colocarlo en desventaja frente a las propuestas que sí lo hacen y que, con ello, están atendiendo las demandas actuales. Asimismo, se identifica la falta de insumos de aplicación; esto significa que una empresa que desee desarrollar IO a partir de su propuesta tendrá impedimentos metódicos. Cabe mencionar, que se intentó localizar la fuente primaria del modelo en textos escritos en castellano, en inglés y japonés sin éxito alguno. Como aspecto

interesante del modelo, este fue presentado en Japón, país pionero en calidad, ciencia y tecnología.

### ***1.3.5.3 Modelo de inteligencia organizacional de Halal.***

Halal (1997), define la IO como la capacidad de una organización para crear conocimiento y utilizarlo para adaptarse estratégicamente a su entorno o mercado. Una alta IO no necesariamente mejora el rendimiento de la organización, sino que es el ajuste entre IO y el entorno lo que determina el rendimiento. La IO se ve influenciada por la estructura organizacional, la cultura organizacional, las relaciones con los interesados o grupos de interés, la gestión del conocimiento y los procesos estratégicos. Respecto a la estructura, Halal (1997) afirma que las organizaciones que siguen una línea de abajo hacia arriba son más rápidas y creativas. Menciona a empresas como *MCI, Xerox, Johnson & Johnson, Hewlett-Packard* y *Motorola*, como ejemplo de este tipo de estructura totalmente descentralizada. En cuanto al segundo punto, la cultura organizacional consiste en los símbolos, ceremonias y el clima normativo de la organización; las culturas de tipo *entrepreneur*, es decir, empresarial e innovadoras corresponden con una mayor IO. El tercer componente son los grupos de interés, estos se refieren a los empleados, clientes, proveedores y otras partes interesadas que se relacionan con la empresa, se les conoce en inglés como *stakeholders*; si la organización se les muestra distante y hostil, provoca bloqueo de los canales de comunicación y distorsión de desinformación. Por el contrario, las buenas relaciones de trabajo mejoran el flujo vital de conocimiento. Enseguida Halal (1997) aborda el conocimiento, afirma que este aumenta cuando se comparte. Menciona también que la mayoría de las empresas guardan la información en un repositorio común al que pueden acceder entre las unidades de negocio; este es el tipo de IO en que la mayoría de ellas se centran. Por último, menciona que los procesos estratégicos son los que recogen información y la convierten en

decisiones estratégicas y que la participación amplia suele ser más efectiva porque se utiliza más información para llegar a mejores decisiones. Zarei, Jandaghi, Hamidizadeh y Haj (2010) presentan la siguiente representación gráfica del modelo (ver figura 1.5).

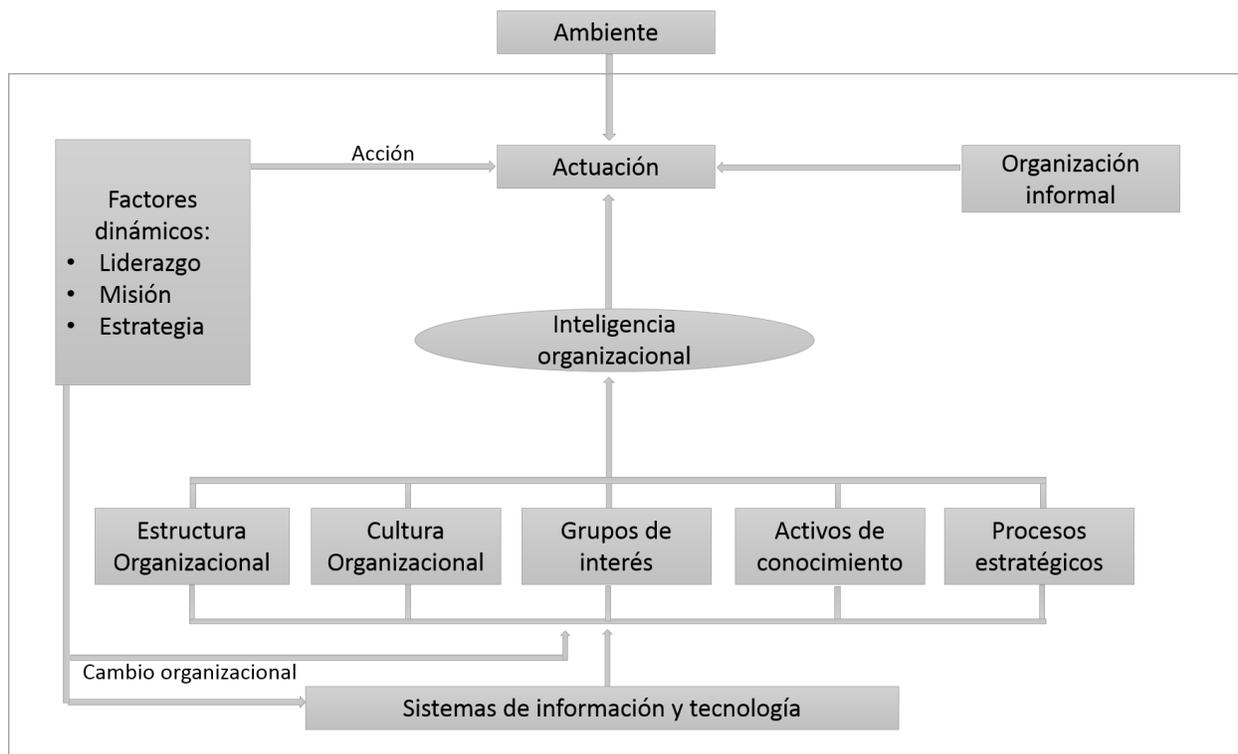


Figura 1.5 Modelo de inteligencia organizacional de Halal. Recuperado de “Studying status of organizational intelligence in selected public offices of Qom”, por H. Zarei, G. Jandaghi, A. Hamidizadeh y F. Haj, 2010, *European Journal of Social Sciences*, 14, 615.

En el modelo de Halal, la IO se ve influenciada por la estructura organizacional, la cultura organizacional, las relaciones con los interesados o grupos de interés, la gestión del conocimiento y los procesos estratégicos. Entre sus particularidades, toma en cuenta al liderazgo, la misión y la estrategia organizacional; se le percibe afinidad con el enfoque de sistemas, esto debido a que presenta los elementos de ambiente y tecnología, aunque no se limita a ello, pues también presenta otros componentes como el liderazgo y la organización informal.

Es interesante la trayectoria e ideología de su creador, profesor Emérito de la *Universidad de George Washington*, quien afirma que una organización invertida da mejores resultados frente a la tradicional. Si bien Halal (1997) presenta un modelo muy interesante, no se puede pasar por alto el hecho de que no contempla habilidades socioemocionales y de que no comparte los pasos e insumos para su implementación.

#### ***1.3.5.4 Modelo de inteligencia organizacional de Orozco.***

Orozco (2001) refiere a la inteligencia empresarial a través de un modelo en el cual presenta únicamente elementos estratégicos (ver figura 1.6). El autor diferencia la inteligencia empresarial de la gestión del conocimiento pues la primera es una herramienta gerencial para mejora del desempeño puntual, mientras la segunda es un método para la mejora del desempeño organizacional que en palabras de Arambarri (2014), consiste en compartir el conocimiento que poseen los trabajadores de modo que pueda ser utilizado como un recurso al alcance de toda la organización a través del uso de técnicas que transforman el conocimiento en un activo intelectual. Para Orozco (2001) la inteligencia empresarial se encuentra dentro de la gestión de conocimiento; de la primera comenta que es más fácil ver resultados en periodos cortos, pero la segunda, una vez desarrollada junto con la inteligencia empresarial, da una mejor posición competitiva a largo plazo.

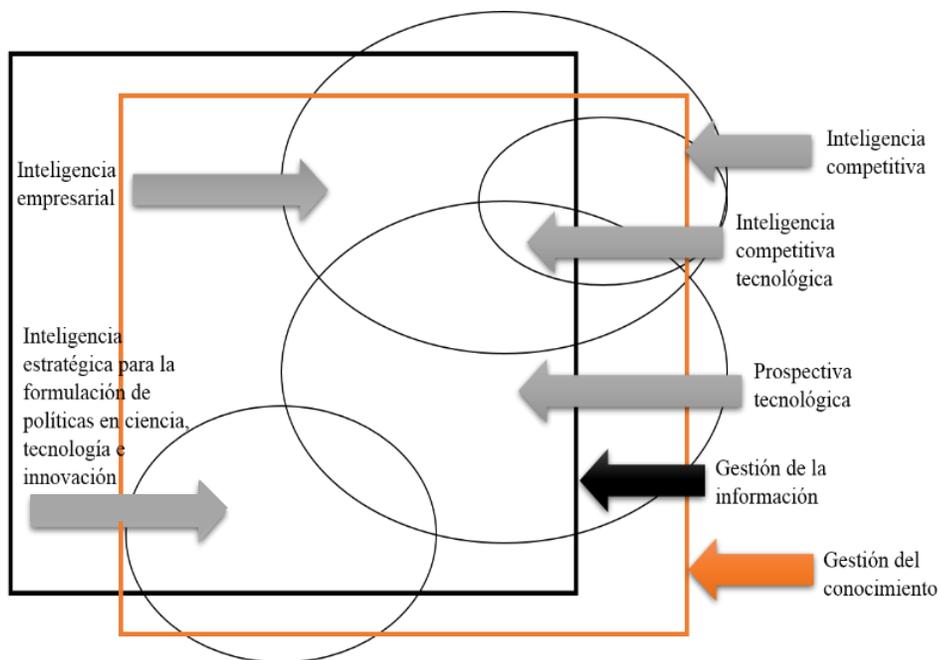


Figura 1.6. Modelo de inteligencia empresarial de Orozco. Recuperado de “El lugar de la Inteligencia Empresarial en el Entorno Conceptual de la Gestión del Conocimiento. Evolución en Cuba”, por E. Orozco, 2001, *El Profesional de la Información*, 10, p. 15.

Orozco (2001) tiene amplia experiencia en la temática de IO; en su modelo, utilizó diagramas tipo Venn para representar la complejidad de la IO en una organización de tipo empresarial. Su propuesta es innovadora y tecnológica. A pesar de ser uno de los autores que explica la multitud de significados y sinónimos del concepto de IO, en su modelo prefirió llamarla inteligencia empresarial y la considera una herramienta para la mejora del desempeño puntual.

Orozco (2001) presenta además, otros tipos de inteligencia, sin embargo, no menciona de manera explícita al talento humano. Si bien, los elementos que componen al modelo de Orozco (2001) podrían optimizar a la organización, no debería pasarse por alto que son las personas quienes desarrollan las actividades que derivan de ello y que el talento humano depende en cierta

medida de su propio bienestar socioemocional. Finalmente, también cabe decir que el autor no presenta insumos de aplicación.

### ***1.3.5.5 Modelo de inteligencia organizacional de Choo.***

Por otro lado, el modelo de ciclo de vida de inteligencia de Choo (como se citó en Moro y García, 2016) es considerado un modelo dinámico y cíclico de IO. Se compone de tres elementos que son la percepción organizacional, la creación de conocimiento y la toma de decisiones (ver figura 1.7).

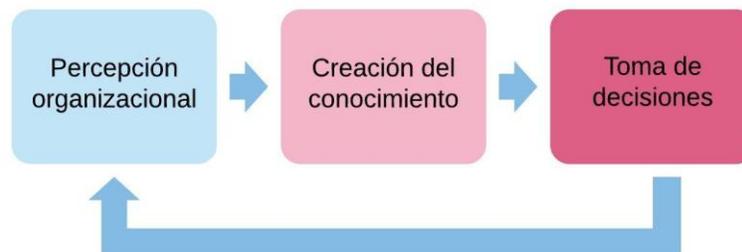


Figura 1.7. Modelo de inteligencia organizacional de Choo. Recuperado de “Modelos de Inteligencia Organizativa y Recomendaciones para el Desarrollo de la Inteligencia Organizativa.”, por P. Moro & F. García, 2016, *Dirección y Organización*, 60, p. 32.

Según Choo (como se citó en Moro y García, 2016), para dar lugar a la IO, inicialmente, la organización debe (1) desarrollar su percepción organizacional, se trata de una capacidad de observación y de recolección de información proveniente de diferentes fuentes por medio del mayor número de recursos posibles, con el fin de tener ventaja frente a la competencia gracias a una mejor representación del ambiente externo; (2) dar paso a la creación del conocimiento, que es producto del proceso de circulación de diferentes tipos de conocimiento por los distintos niveles organizacionales, ya sea desde lo individual, grupal u organizacional; una empresa inteligente analiza la información y la utiliza para orientarse. (3) practicar la toma de decisiones,

ya que una vez identificado y analizado un problema u oportunidad, la empresa toma decisiones eligiendo una de varias alternativas a la vez que genera impacto en el entorno. Choo (como se citó en Moro y García, 2016) afirma que la IO desarrolla organizaciones de aprendizaje que crean y modifican su comportamiento para reflejar los nuevos conocimientos.

Moro y García (2016) explicaron la clasificación de los modelos de IO cuando se aborda como proceso, en estos casos, se subdivide en dos tipos de modelos: los estáticos y los dinámicos. El modelo de Choo (como se citó en Moro y García, 2016) es dinámico, cíclico y de estructura simple. Una de sus ventajas es la clara explicación de sus elementos, además de que toma en cuenta al entorno y las interacciones que se dan entre las personas para generar conocimiento, es decir, la interacción individual, grupal y organizacional. Si bien, los elementos del modelo dejan ver la importancia que tienen las personas en una organización inteligente, este no atiende necesidades socioemocionales ni presenta insumos de aplicación.

#### ***1.3.5.6 Modelo de inteligencia organizacional de Karl Albrecht***

Albrecht (2002), expresa que de manera similar a como se presenta en la teoría de Howard Gardner de inteligencias múltiples, las organizaciones poseen una serie de inteligencias o dimensiones de competencia que presenta como un conjunto de siete inteligencias desde su experiencia trabajando en diversos tipos de empresas (ver figura 1.8).

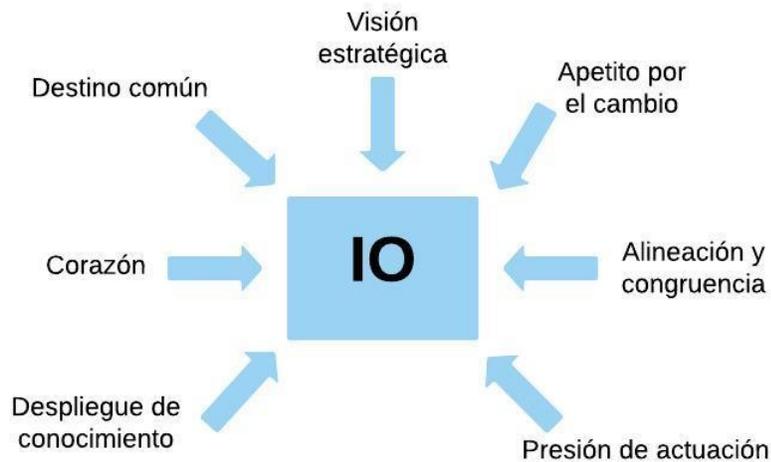


Figura 1.8 Modelo de inteligencia organizacional de Albrecht. Recuperado de “*Organizational intelligence & knowledge management*”, por K. Albrecht 2002, p. 13.

*Visión estratégica.* La visión estratégica se refiere a la *capacidad* de crear, evolucionar y expresar el propósito de la empresa, y no a una visión, estrategia o concepto de misión en sí mismo. El rasgo de la visión estratégica presupone que los líderes pueden articular y desarrollar un concepto de éxito y que pueden reinventarlo cuando sea necesario.

*Destino común.* Cuando todas o la mayoría de las personas involucradas en la empresa, incluidas las partes interesadas asociadas, como proveedores clave y socios comerciales, y en algunos casos incluso las familias de sus miembros saben cuál es la misión, tienen un sentido de propósito común y entienden su parte individual en el álgebra de su éxito, pueden actuar sinérgicamente para lograr la visión.

*Apetito por el cambio.* Algunas culturas organizacionales, se han establecido con tanta firmeza en sus formas de operar, pensar y reaccionar ante el entorno que el cambio representa una forma de malestar psicológico o incluso angustia. En otros, el cambio representa un desafío,

una oportunidad para experiencias nuevas y emocionantes, y una oportunidad para abordar algo nuevo. El apetito por el cambio debe ser lo suficientemente grande como para acomodar los tipos de cambios requeridos en la visión estratégica.

*Corazón.* En una empresa con poco o ningún corazón, los miembros del personal básicamente solo hacen su trabajo. En una organización con mucho corazón, los líderes de alguna manera han logrado ganar una medida de esfuerzo discrecional en la voluntad de los empleados de contribuir con algo más de lo esperado, porque identifican su éxito con el éxito de la empresa.

*Alineación y congruencia.* Cualquier grupo de más de una docena de personas deben organizarse para alcanzar la misión, dividir los trabajos y las responsabilidades, y elaborar un conjunto de reglas para interactuar entre sí y para tratar con el medio ambiente.

*Despliegue de conocimiento.* Cada vez más en la actualidad, las empresas tienen éxito o fracasan en función del uso efectivo del conocimiento, la información y los datos.

*Presión de actuación.* Cuando las personas se responsabilizan por sus contribuciones a la misión, se forma una cultura compartida de desempeño y cada nuevo miembro puede sentir esa imperatividad compartida.

Como guía de implementación Albrecht (2002) menciona cuatro estrategias principales que tienden a hacer que la organización sea más inteligente y capaz de evolucionar para lograr su misión y adaptarse al cambio del entorno, estas consisten en contar con (a) líderes pensantes, (b) comunidades de interés por medio de reuniones, discusiones por correo electrónico y otros mecanismos, (c) adhocracias, que tienden a ser más efectivas cuando son pocas, bien enfocadas y dirigidas por líderes pensantes y (d) plataformas de conocimiento.

Para Albrecht (2002), la IO se compone de siete dimensiones, en su modelo se explica de manera clara y suficiente cada una de ellas, las cuales son: visión estratégica, destino común, apetito por el cambio, corazón, alineación y congruencia, despliegue de conocimiento y presión de actuación. Es un modelo estratégico, a través del cual se percibe el valor que el autor otorga al talento humano, pues reconoce el propósito común y el sentido de pertenencia, promueve el cambio y el trabajo en equipo, asimismo, en dicho modelo se menciona la importancia que tiene uso efectivo del conocimiento, la información y los datos. También se expresa que la imperatividad compartida da buenos resultados y se presentan estrategias para lograr la IO. No obstante la esencia humanista que caracteriza al modelo de Albrecht (2002), no presenta de manera explícita a las habilidades socioemocionales y tampoco presenta insumos completos para su implementación.

#### ***1.3.5.7 Matriz de inteligencia organizacional de North y Pöschl.***

North y Pöschl (2002) propusieron una matriz para medir la IO; para su creación consultaron diversos textos sobre el tema y resumieron a la IO a las capacidades (a) de respuesta; (b) de resolución de problemas; (c) de aprender/creatividad/innovación; (d) de memoria; y (e) de inteligencia emocional. Plantean que las capacidades se pueden medir ante cinco ámbitos de aplicación, los cuales son (1) mercados/competidores, (2) clientes, (3) productos, (4) procesos, y (5) empleados. La matriz completa se presenta en la figura 1.9 y la definición de las capacidades se encuentra en la tabla 1.4.

		A					B					C					D					E									
		Capacidad de respuesta					Capacidad de resolución de problemas					Capacidad de aprender/creatividad/inovación					Memoria					Inteligencia emocional									
1	Mercados/ competencia	¿Qué tan rápida y completa es su reacción ante los nuevos productos de la competencia?										¿Qué tan rápido y exhaustivamente aprende de los mercados y de la competencia?										¿Qué tan buenos son sus contactos con sus clientes con los competidores y asociaciones industriales?									
2		1	2	3	4	5						1	2	3	4	5						1	2	3	4	5					
	Clientes	¿Responde a las preguntas de forma rápida y completa?					¿Reconoce los problemas de los clientes y los resuelve rápidamente para su satisfacción?					¿Qué tan rápido y comprensiblemente aprende del cliente?					¿Puede determinar rápidamente lo que ha entregado o realizado para los clientes en el pasado?					¿Sus relaciones con los clientes se caracterizan por la confianza y la apertura?									
3		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Productos						¿Reconoce las muestras de productos a tiempo y las resuelve rápidamente?					¿Sus productos son "mejores" o únicos?					¿Puede seguir el rastro de los desarrollos de productos anteriores o identificar a los portadores de conocimientos técnicos?														
4		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Procesos	¿Puede proporcionar información sobre el status de tratamiento actual (p. ej., pedido o procesos de aprovisionamiento)?					¿Reconoce los problemas de procesos en una fase temprana y los resuelve rápida y eficazmente?					¿Mejora sistemáticamente sus procesos?					¿Están documentadas las buenas soluciones ("buenas prácticas") del pasado o son rápidamente accesibles?														
5		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Empleados	¿Proporciona la gerencia respuestas veraces a las preguntas de los empleados?					¿Reconoce los problemas personales de los empleados y contribuye a la solución?					¿Existe una cultura empresarial abierta y dinámica que fomente el aprendizaje y la reflexión por parte de los empleados?					¿Se transmite sistemáticamente el conocimiento a través de las generaciones de empleados?					¿Existe una fuerte comunidad de valores que conecta a los empleados con la empresa?									
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<p>Clasifique su empresa o unidad de negocio en relación con el sector/competidor o la organización en general.</p> <p>Pasos de escala: 1 = inadecuado, muy por debajo de la media del sector      2 = suficiente, por debajo de la media del sector  3 = satisfactorio en comparación con los competidores/industria      4 = bueno, por encima de la media de la industria  5 = muy bueno, líder de la industria</p>																															

Figura 1.9. Matriz de inteligencia organizacional de North y Pöschl. Recuperada de "Intelligente Organisationen. Wie Ein Unternehmen Seinen IQ Berechnen Kann", por K. North & A. Pöschl, 2014, *Human Resource Management*, 4, p. 58.

**Tabla 1.4.** Capacidades de inteligencia organizacional de North y Pöschl

<b>Capacidades</b>	<b>Definición</b>
Capacidad de respuesta	Capacidad para reconocer y reaccionar a los avances medioambientales con alta calidad y rapidez.
Capacidad de resolución de problemas	Capacidad de aprender, es decir, de hacer frente a los problemas en el segundo o tercer intento de manera más eficaz o con una fuente de error menor.
Capacidad de aprender/ creatividad/ innovación	Capacidad para la creación de redes para el desarrollo de soluciones de mayor valor, es decir, para la creación de innovaciones.
Memoria	Capacidad de memoria para establecer comparaciones entre el pasado y el presente.
Inteligencia emocional	Capacidad de inteligencia emocional (la mencionan, pero no la definen; se toma como referente el trabajo de Salovey y Mayer, en Goleman, 2008): conocimiento de las propias emociones, capacidad de controlar las emociones, la capacidad de motivarse a uno mismo, el reconocimiento de las emociones y control de las relaciones.

*Nota:* Elaboración propia a partir de “Intelligente Organisationen. Wie Ein Unternehmen Seinen IQ Berechnen Kann”, por K. North & A. Pöschl, 2014, *Human Resource Managment*, 4, p. 57; e “*Inteligencia emocional*”, por D. Goleman, 2008.

La matriz de North y Pöschl (2002), contempla a la inteligencia emocional como una de sus capacidades, algo de destacar frente a otros modelos de IO. Olguín, Tapia y Aguilar, comentan respecto a la importancia de esta inteligencia que "la cultura organizacional actual y la globalización obligan a las personas a relacionarse con gente de diversas personalidades para lograr resultados conjuntos" (Olguín, Tapia y Aguilar, 2015, sección de Conclusiones, párr. 2).

#### *1.3.5.7.1 Procedimiento de evaluación mediante la matriz de North y Pöschl.*

La matriz de IO de North y Pöschl se aplica a partir de la formulación de una pregunta principal por intersección, de las cuales a su vez se plantean 5 preguntas para cada una; y se cancelan 5 intersecciones debido a la falta de congruencia en el concepto que forman. Lo anterior da lugar a un total de 20 preguntas principales y 100 secundarias, estas últimas se evalúan en una escala que va del 1 al 5, siendo 5 el valor más positivo. La suma de todo el puntaje obtenido da como resultado el valor global de la IO (Carrillo, North, Díaz y Gurruchaga, 2009).

Respecto a los posibles resultados, (a) el valor máximo a obtener es de 500 puntos, que proviene de 20 intersecciones multiplicadas por 5 preguntas y a su vez multiplicadas por 5 puntos máximos posibles; (b) el valor medio que se podría lograr es de 375 puntos; y (c) el valor mínimo posible es de 250 puntos.

La matriz da lugar a cuatro formas distintas de análisis: (1) por intersección, (2) por ámbito, (3) por capacidad y (4) global (Carrillo, North, Díaz, & Gurruchaga, 2009). North y Pöschl (2002) afirman que cuanto más alto es el puntaje obtenido, mayor es la IO frente a los competidores o el promedio de la industria, por ello, Pinheiro, Hernández y Raposo (2007) mencionan que una vez aplicada la matriz de North y Poschl, la IO se evalúa haciendo un contraste de los resultados con los de la competencia; coinciden en esto Más y Haber (2015).

Para una mejor aplicación de la matriz, North y Pöschl (2002) recomiendan delimitar el objeto a evaluar, estandarizar promedios de la industria, evaluar las preguntas clave a formular, recibir evaluación externa, determinar una puntuación ideal por campo y definir medidas y objetivos a partir de las debilidades detectadas.

#### 1.3.5.7.2 Cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral, conocido originalmente en inglés como *balanced scorecard*, es una herramienta de gestión para el alcance de metas de la organización. Tradicionalmente, las empresas han sido valuadas por el capital que generan; analizarlas únicamente haciendo uso de medidas financieras, mantiene al evaluador en una visión superficial, en una especie de punta de *iceberg*. Según sus creadores (Kaplan y Norton, 2002), en el *balanced scorecard*, se consideran elementos estratégicos para obtener una visión más realista de la organización; a su vez, contempla tanto la estrategia de alto nivel como las medidas de bajo nivel. Las perspectivas desde las cuales analiza a la organización son (1) las finanzas, (2) los clientes, (3) los procesos internos y aprendizaje y (4) el crecimiento (ver figura 1.10). Para intervenir utilizando el *balanced scorecard* primeramente se fijan objetivos; posteriormente se proponen indicadores; se fijan metas; se crean iniciativas; se desarrollan presupuestos de cada elemento, además de llevar a cabo otros procesos como un *feedback* (Kaplan y Northon, 2002). Los resultados de la prueba de IO pueden conectarse con el *balanced scorecard*, de manera que los puntos débiles identificados pueden ser sus insumos (North y Pöschl, 2002), sin embargo, a pesar de que el *balanced scorecard* apoya en algunos aspectos de planeación hacia el alcance de la visión organizacional, este apoyo no es tan detallado como lo sería mediante la socioformación, que contempla niveles de desempeño y otros aspectos a detalle.

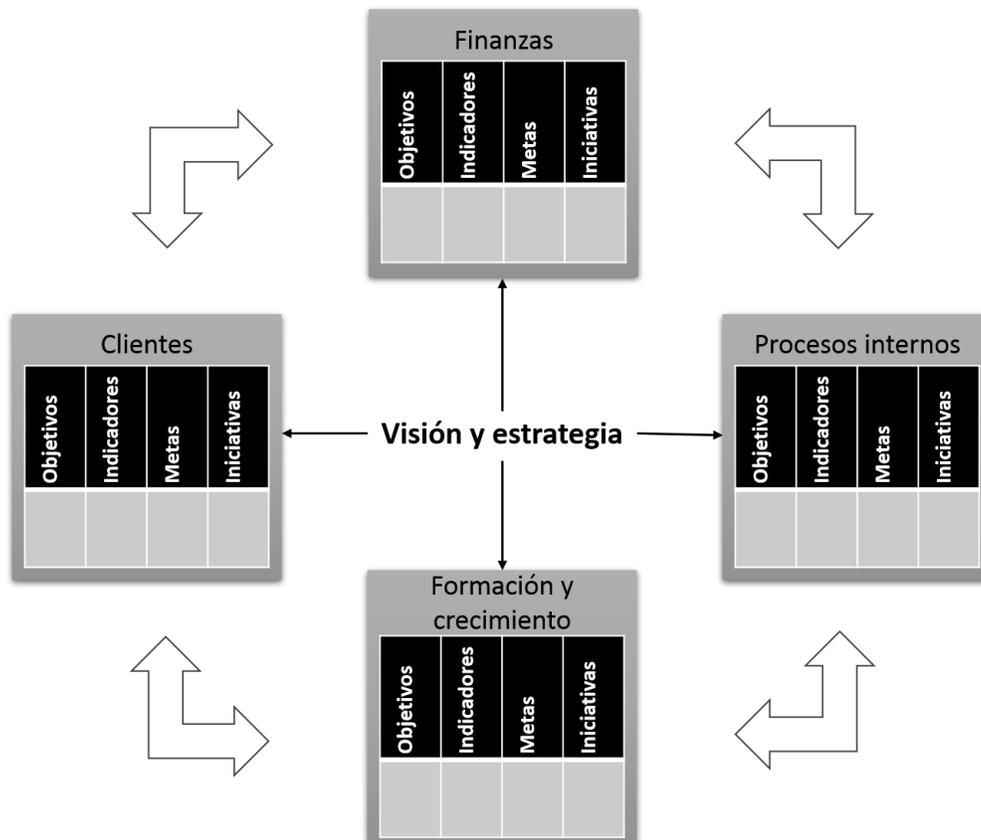


Figura 1.10. Elementos del *balanced scorecard*; juntos forman parte de la visión estratégica de una organización. Recuperado de “*Cuadro de Mando Integral*”, por R. Kaplan y D. Norton, 2002, p. 22.

La propuesta de North y Pöschl (2002) es una matriz que se elaboró con la finalidad de medir los niveles de IO. En el documento primario, los autores explican a detalle el proceso a seguir para medir la IO. Se trata de un instrumento de aplicación flexible, el cual, incluye a la *inteligencia emocional* como parte de la IO, es decir, se consideran habilidades socioemocionales, aunque cabe mencionar que esta capacidad (inteligencia emocional) no se define por los autores, lo mismo sucede con los ámbitos de aplicación de la matriz.

Las aplicaciones de las capacidades de la matriz de North y Pöschl (2002) en términos administrativos pueden ser diversas, por ejemplo, la capacidad de respuesta junto con la de resolución de problemas se pueden vincular a la administración por objetivos; la capacidad para

aprender/creatividad/innovación se puede relacionar con el *benchmarking*; la memoria de la organización tiene aplicación en la administración del riesgo, especialmente operativo y de inversión; y por último, la inteligencia emocional guarda una estrecha relación con los referentes teóricos actuales de gestión del talento humano.

Como desventaja de la matriz, se puede señalar que no se presentan insumos propios para intervenir a partir de los resultados obtenidos al medir la IO, no obstante, North y Pöschl, 2002, comentan que los aspectos encontrados con bajo valor al medir la IO son compatibles para su acomodo en el *balanced scorecard*, lo cual es cierto, sin embargo, este no contempla niveles de desempeño para la idoneidad, ni los instrumentos aplicables para intervenir en la gestión de talento humano, es por ello que se sugiere implementar en su lugar a la socioformación.

### 1.3.6 El entorno legal de una organización inteligente.

Como parte de la fundamentación noológica<sup>15</sup>, circunstancialmente se debe tomar en cuenta el marco legal de una organización inteligente, por ello, a continuación se presentarán a modo de ejemplo, las mínimas condiciones legales que se deberían tomar en cuenta en el contexto mexicano en relación con la matriz de North y Pöschl (2002), el resto de las particularidades específicas se definen por el giro organizacional y otros factores relativos de cada organización. Es importante mencionar que algunas capacidades que forman parte de la matriz de North y Pöschl (2002), son cualidades que no se regulan jurídicamente, sirva de ejemplo que no existe un ordenamiento que oriente u obligue para responder adecuadamente y resolver problemas, es por ello que este tipo de cualidades se dejarán por un lado al efectuar el análisis legal.

La capacidad de aprender/ creatividad/ innovación, se vincula con la *Ley de la Propiedad Industrial*, un marco legal que, en su artículo segundo, menciona como su objeto:

(1) Establecer las bases para que, en las actividades industriales y comerciales del país, tenga lugar un sistema permanente de perfeccionamiento de sus procesos y productos; (2) promover y fomentar la actividad inventiva de aplicación industrial, las mejoras técnicas y la difusión de conocimientos tecnológicos dentro de los sectores productivos; (3) favorecer la creatividad para el diseño y la presentación de productos nuevos y útiles; (4) proteger la propiedad industrial mediante la regulación y otorgamiento de patentes de invención; (5) registros de modelos de utilidad, diseños industriales, esquemas de trazado de circuitos integrados, marcas y avisos comerciales; publicación de nombres comerciales; declaración de protección de denominaciones de origen e indicaciones geográficas, y regulación de

---

<sup>15</sup> “Bases conceptuales, teóricas, referenciales... que soportan la investigación, siendo el sintagma noseológico el nivel más complejo de esa fundamentación”, Hurtado (2010, pp. 23-24).

secretos industriales; entre otros (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2018a, pp. 1-2).

Respecto a la capacidad de memoria en una organización, es importante salvaguardar los datos personales por lo menos conforme a lo establecido en la *Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares*, misma que tiene como finalidad regular su uso en el sector privado por los sujetos obligados (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2010). Además, se debe contar con los históricos suficientes para cumplir en materia fiscal de acuerdo con lo establecido en el *Código Fiscal de la Federación* (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2019a), artículo 28, en donde se explica que las personas obligadas a llevar contabilidad deben observar, entre otras cosas, que para efectos fiscales la contabilidad se integra por:

Los libros, sistemas y registros contables, papeles de trabajo, estados de cuenta, cuentas especiales, libros y registros sociales, control de inventarios y método de valuación, discos y cintas o cualquier otro medio procesable de almacenamiento de datos, los equipos o sistemas electrónicos de registro fiscal y sus respectivos registros, además de la documentación comprobatoria de los asientos respectivos, así como toda la documentación e información relacionada con el cumplimiento de las disposiciones fiscales, la que acredite sus ingresos y deducciones, y la que obliguen otras leyes (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2019a, p. 38).

Asimismo, respecto a las visitas domiciliarias, en el artículo 45, se establece que los visitados, sus representantes o la persona que atienda la visita de la autoridad, tienen la obligación de “permitir a los visitadores designados por las autoridades fiscales el acceso al lugar o lugares objeto de la misma, así como mantener a su disposición la contabilidad y demás papeles que

acrediten el cumplimiento de las disposiciones fiscales” (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2019a, p. 70) y así sucesivamente se enlistan una serie de obligaciones que guardan estrecha relación con la capacidad de memoria organizacional.

En cuanto a la capacidad de inteligencia emocional, se identifica compatibilidad con la NOM-035 de nombre *Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo-Identificación, Análisis y Prevención*. Las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) son normas de carácter obligatorio, aunque existen también las Normas Mexicanas, conocidas como NMX que son de aplicación voluntaria (Secretaría de Economía, 2018); en la citada NOM-035 se menciona la obligación del patrón para:

Establecer por escrito, implantar, mantener y difundir en el centro de trabajo una política de prevención de riesgos psicosociales que contemple: (1) la prevención de los factores de riesgo psicosocial; (2) la prevención de la violencia laboral, y (3) la promoción de un entorno organizacional favorable” (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2018, s.p.).

En los ámbitos de aplicación de la matriz de IO, los mercados y la competencia se rigen por el *Código de Comercio*, una fuente del *Derecho Mercantil* que tiene por objeto regular las relaciones comerciales (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2018b). Respecto a los clientes y productos, es importante apegarse a la *Ley Federal de Protección al Consumidor*, cuyo objeto es “promover y proteger los derechos y cultura del consumidor y procurar la equidad, certeza y seguridad jurídica en las relaciones entre proveedores y consumidores” (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2019b, p. 1).

En relación con los procesos organizacionales, existe una diversidad de NOM que los regulan según el giro de la empresa, por ejemplo, la NOM-028-STPS-2012 de nombre *Seguridad*

en los Procesos y Equipos de Sustancias Químicas; NOM-059-SSA1-2015, llamada *Buenas Prácticas de Fabricación de Medicamentos*; la NOM-251-SSA1-2009, *Prácticas de Higiene para el Proceso de Alimentos, Bebidas o Suplementos Alimenticios*, entre otras. Pero además, respecto a la voluntariedad, existen las NMX, las normas ISO, las filosofías de calidad propuestas por Edward Deming, Joseph Juran, Kaoru Ishikawa, Philip Crosby y otros autores (Evans y Lindsay, 2008), las cuales, en conjunto, aunque de forma no limitativa, abren a las organizaciones un mundo de posibilidades que van desde las certificaciones de procesos con fines de calidad de productos tangibles y de servicios, hasta el fomento de la seguridad de las personas que la integran.

En el ámbito de los empleados, es importante mencionar a la *Ley Federal del Trabajo* en la cual, en su artículo segundo se explica que trata de un compendio de normas que “tienden a conseguir el equilibrio entre los factores de la producción y la justicia social, así como propiciar el trabajo digno o decente en todas las relaciones laborales” (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2019c, p.1). Hasta aquí, termina el análisis legal, para dar lugar a la explicación de la socioformación.

#### **1.4 Conceptos y generalidades de la socioformación**

La socioformación es un enfoque de competencias para la gestión de talento humano aplicable en los ámbitos educativo, organizacional y de proyectos sociales; cabe mencionar que ha sido especialmente aplicado en el ámbito educativo, pero no en los otros dos; esto fue uno de los motivantes para realizar este trabajo, ya que la socioformación podría ser aplicada con la finalidad de complementar los insumos para el desarrollo de un modelo de IO para la gestión de talento humano. A continuación, previo a definir a la socioformación, se abordarán los conceptos de sociedad del conocimiento y conocimiento pertinente, además, se definirá lo que es una

competencia para diferenciarla de capacidad; posteriormente se dará paso a los antecedentes de la socioformación, su caracterización, ejes metodológicos, ámbitos de aplicación, niveles de desempeño y aplicación para la gestión de talento humano en el medio organizacional.

#### **1.4.1 La sociedad del conocimiento.**

Una sociedad del conocimiento es aquella sociedad que

“se necesita para competir y tener éxito frente a los cambios económicos y políticos del mundo moderno. Asimismo, se refiere a la sociedad que está bien educada, y que se basa en el conocimiento de sus ciudadanos para impulsar la innovación, el espíritu empresarial y el dinamismo de su economía” (OEA, s.f., Sociedad del conocimiento, párr. 1).

La *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura* (UNESCO, s.f., Construir sociedades del conocimiento, párr. 1), publicó en su sitio oficial de internet que "el intercambio de conocimiento e información, en particular a través de las TIC tiene el poder de transformar las economías y las sociedades", coinciden Tobón, Guzmán, Hernández y Cardona (2015), para ellos, una sociedad del conocimiento es integral, se centra en la resolución colaborativa de problemas en comunidad con una visión global, sentido crítico y ético, sin dejar de lado la importancia de las TIC. Para Capó (como se citó en Simanca, Montoya, & Bernal, 2016), el conocimiento ha sido clave en el desarrollo de la humanidad y tiene un alto impacto en la competitividad de las empresas. Según Andreou, Green y Stankoskyet (como se citó en Simanca, Montoya, & Bernal, 2016) es un factor de desarrollo e innovación. Guarrochena y Paul (2013), afirman que su integración "permite propiciar la expansión, acceso y diversificación a mercados internacionales y la formación de nuevas formas de cooperación productiva interempresariales" (p. 165). Con base en lo que afirman los recién citados autores, una sociedad del

conocimiento puede generar círculos virtuosos, para contribuir a ello, es indispensable generar propuestas aplicables a sus características.

#### **1.4.2 El conocimiento pertinente como fundamento de la socioformación.**

Morin (1999), afirma que para realmente conocer el mundo, cada individuo debe hacer una reforma de pensamiento y abordarlo desde diferentes perspectivas. Para lograr que un conocimiento sea pertinente, enlista cuatro elementos a tomar en cuenta: (1) el contexto, para que la información adquiriera sentido; (2) lo global, pues según Pascal (como se citó en Morin, 1999), es imposible conocer las partes sin conocer el todo y viceversa; (3) lo multidimensional, ya que un mismo objeto de estudio tiene más de un rol definido; y por último (4) la complejidad, esto es, la unión que existe entre la unidad y multiplicidad; la complejidad se da cuando la unidad es inseparable de otros elementos debido a su *complexus sistémica*. El trabajo de Morin (1999) es un pilar de la socioformación y no sólo eso, sino también en diferentes ámbitos, esto como resultado de la temática universal que aborda en su obra, es decir, el conocimiento, entre otros.

#### **1.4.3 ¿Qué es una competencia?**

La filosofía griega, es un antecedente importante en la construcción del concepto de competencias. Desde inicios del siglo VI a.n.e., diferentes pensadores se cuestionaban sobre el ser, el saber y la realidad; no como un cúmulo de ocurrencias al azar, sino a modo de reflexión con fundamentación, por ejemplo, Aristóteles planteó en algunas de sus obras una estrecha relación entre el saber y el desempeño. No obstante, Hyland, (como se citó en Tobón, 2006), plantea que las competencias actuales surgieron en la década de 1960, cuando se implementaron nuevos procesos de organización del trabajo. Asimismo, en la década de 1980, se dieron otra serie de cambios hacia el mejoramiento de las condiciones productivas, lo que dio lugar a su

posicionamiento. El enfoque por competencias en el trabajo fue impulsado en países como Inglaterra con intención de lograr eficiencia y calidad; lo mismo ocurrió en otros países que se han preocupado por ser productivos y competitivos por medio del desempeño idóneo, por ejemplo, Estados Unidos y Alemania. Por la época, también surgieron criterios para implementar las competencias laborales desde los ejes de identificación, normalización, formación y certificación. A partir de 1990, se crearon métodos especializados para implementar competencias en los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño en la gestión del talento humano (Tobón, 2006).

Las competencias son "características de la personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo" (Alles, 2006, p. 57). En palabras de Maldonado (2015) una competencia es la capacidad o conjunto de capacidades que se consiguen por la movilización combinada e interrelacionada de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, motivaciones y destrezas, además de ciertas disposiciones para aprender y saber. Para Spencer y Spencer (como se citó en López, 2010) es una "característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación" (p.136). Para Escobar (2005) son un "conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas" (p. 33). Para Claude Levy-Leboyer (como se en citó Agut y Grau, 2001), "son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables (...). Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos" (p. 5). Gallego define las competencias en función de lo siguiente:

... las competencias son procesos complejos que las personas ponen en acción-actuación-creación para resolver problemas y realizar actividades (de la vida cotidiana y del contexto laboral-profesional), aportando a la construcción y transformación de la realidad, para lo cual integran el saber ser (automotivación, iniciativa y trabajo colaborativo con otros), el saber conocer (observar, explicar, comprender, analizar) y el saber hacer (desempeño basado en procedimientos, estrategias), teniendo en cuenta los requerimientos del entorno, las necesidades personales y los procesos de incertidumbre, con autonomía intelectual, conciencia crítica, creatividad y espíritu de reto, asumiendo las consecuencias de los actos y buscando el bienestar humano. Diferencia entre competencia y capacidad (Abdul & Guanipa, 2010).

Para dar mayor claridad al concepto de competencia, es importante diferenciarlo de lo que es una capacidad. La Real Academia Española (2014), define capacidad como la cualidad de ser capaz; a su vez, define a esta como ser apto, con talento o cualidades para algo. Una capacidad es un conjunto de aspectos cognitivos, afectivos y psicomotrices, esenciales en el aprendizaje, que implican la realización de una tarea; se distinguen de las competencias pues estas últimas además de contemplar la misma variedad de elementos, buscan la idoneidad, una cualidad que no forma parte del concepto de capacidad; en consecuencia, una competencia supera a una capacidad.

Las competencias son procesos generales contextualizados, referidos al desempeño de la persona dentro de una determinada área del desarrollo humano. Son la orientación del desempeño humano hacia la idoneidad en la realización de actividades y resolución de problemas. Se apoyan en los indicadores de logro como una manera de ir estableciendo su formación en etapas (Tobón, 2006, p. 80).

#### 1.4.4 Antecedentes de la socioformación.

La socioformación es un enfoque de competencias para la gestión de talento humano aplicable en los ámbitos educativo, organizacional y de proyectos sociales; tiene como base el pensamiento complejo de Morin (1999); fusiona principios de (a) el socioconstructivismo, (b) la quinta disciplina, (c) la psicología humanista, (d) la teoría crítica de Habermas, (e) ética y (f) procesos de emprendimiento; y los conjuga con nuevos desarrollos teóricos y metodológicos para hacer frente a la sociedad del conocimiento (Tobón, González, Nambo y Vázquez, 2015).

En el año 2002, Sergio Tobón presentó el enfoque complejo de competencias, hoy llamado socioformativo de competencias, su evolución, se explica a continuación (ver tabla 1.5).

**Tabla 1.5.** Evolución de la socioformación

Año	Principales características
2002	-Se pasa del concepto de aprendizaje al concepto de formación. -Se aborda el concepto de competencias desde el pensamiento complejo.
2004	-Se aborda la formación desde el ámbito institucional y se considera el desarrollo del pensamiento complejo como meta curricular.
2010	-Se integra la formación en el proyecto de vida, el emprendimiento y el trabajo colaborativo.  -Se integran la formación institucional y la transdisciplinariedad.

*Nota:* Elaboración propia a partir de CIFE, 2013 y otros.

#### **1.4.5 Caracterización de la socioformación.**

Según Tobón (como se citó en Tobón, González, Nambo y Vázquez, 2015). La socioformación presenta cinco elementos clave, que son (a) un proyecto ético de vida sólido; que promueve el alcance de la plena realización personal, pero a su vez la contribución social, la paz y el desarrollo socioeconómico; en equilibrio y sustentabilidad ambiental; para efectos del alcance de esta característica, promueve valores; (b) el emprendimiento; a través del cual se desarrollan e implementan proyectos que contribuyen en la resolución de problemas del contexto, con creatividad, pertinencia, eficiencia y eficacia; (c) el trabajo colaborativo, que es el trabajo entre personas, articulado, para el logro de una meta común; (d) la gestión y co-creación del conocimiento; es el proceso por medio del cual “se busca, procesa, guarda, comprende, adapta, crea, innova y aplica el conocimiento de diversas áreas en la resolución de problemas del contexto con análisis sistémico, ética y colaboración”; y (e) la metacognición; que es un proceso de mejora continua personal para el alcance de metas por medio de la reflexión y la guía de valores o referentes externos. Por medio de la metacognición, las personas previenen, identifican y corrigen los errores a tiempo con base en metas y en trabajo colaborativo.

#### **1.4.6 Ejes metodológicos de la socioformación.**

La aplicación de la socioformación no se lleva a cabo de forma lineal, esto se explica en el siguiente texto:

La socioformación se aborda de acuerdo con el contexto, el tipo de formación, los participantes, las metas que se buscan y la estrategia o estrategias empleadas. Sin embargo, hay unos ejes metodológicos básicos que siempre se abordan. Estos ejes no tienen un orden predefinido y pueden integrarse entre sí o subdividirse en función del problema que se

aborda, el tipo de personas a las cuales se dirige y el tiempo disponible (Tobón, González, Nambo y Vázquez, 2015).

Los ejes metodológicos se muestran en la figura 1.11.

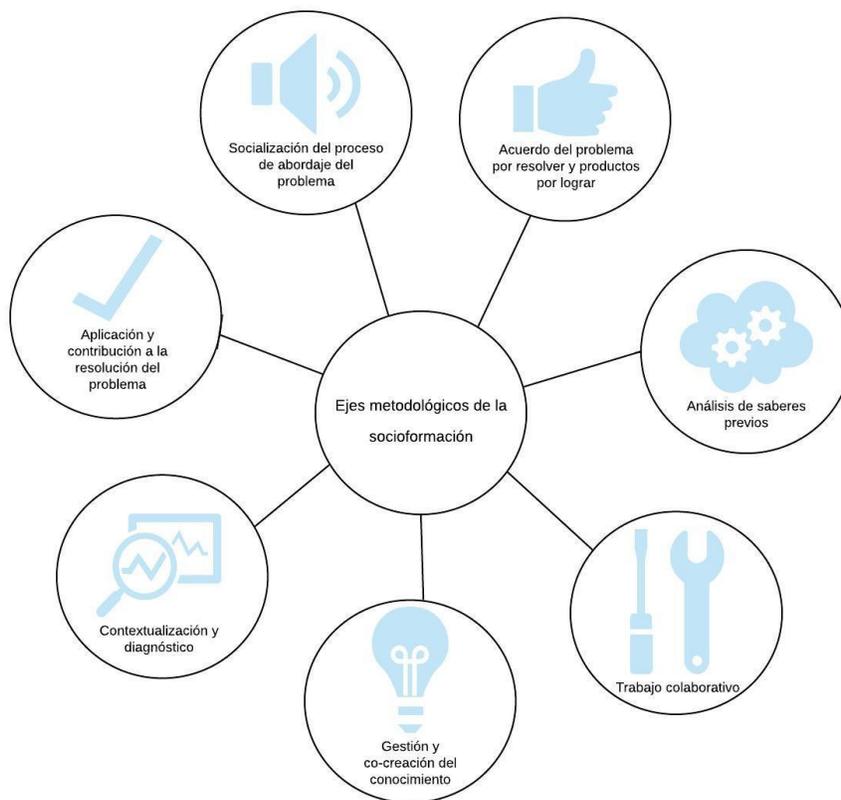


Figura 1.11 Ejes metodológicos de la socioformación. Elaboración propia a partir de “La socioformación: Un estudio conceptual”, por S. Tobón, L. González, J. Nambo y J. Vázquez, 2015, *Paradigma*, 36, p. 21.

Asimismo, la socioformación contempla los procesos de gestión de dirección, evaluación, planeación y actuación (ver tabla 1.6). El ambiente en que se desarrolla es el personal, comunitario, social, laboral-profesional, organizacional y ambiental (Tobón, 2013b, p. 164).

Tabla 1.6 Procesos de gestión de la socioformación.

Acciones	Descripción
Direccionar	Se establecen criterios para determinar qué metas se pretenden lograr en el proceso y cómo evaluarlas de forma concreta. Se tienen en cuenta los retos de todo el sistema académico.
Evaluar	Se realiza un análisis del proceso a partir de los criterios para determinar los logros y aspectos por mejorar.
Planear	Se determinan las acciones concretas por llevar a cabo, con los correspondientes recursos y talento humano.
Actuar	Se ponen en acción las actividades planificadas buscando el cumplimiento de los criterios, llevando a cabo una reflexión continua que permita el mejoramiento, así como la prevención de errores.

Nota: Recuperado de “*Formación Integral y Competencias: Pensamiento Complejo, Currículo, Didáctica y Evaluación*”, por S. Tobón, 2013b, p. 164.

### 1.4.7 Ámbitos de aplicación de la socioformación.

La socioformación, tiene diferentes ámbitos de aplicación, el educativo, las organizaciones empresariales y los proyectos comunitarios como se puede ver en la tabla 1.7 (Tobón, González, Nambo, & Vázquez, 2015).

**Tabla 1.7.** Ámbitos de aplicación de la socioformación

Socioformación Educativa	Socioformación organizacional	Socioformación comunitaria
Se da en instituciones educativas de todos los niveles y ámbitos, formales y no formales.	Se da en organizaciones formales para asegurar que todos los integrantes se realicen y sean competentes para cumplir con las metas.	Se da en espacios comunitarios e institucionalizados como la familia, la recreación el deporte, la cultura, la religión, etc.

Nota: Recuperado de “La Socioformación: Un Estudio Conceptual”, por S. Tobón; L. González; J. Nambo; & J. Vázquez, 2015, *Paradigma*, 36, pp. 7-29.

### 1.4.8 Niveles de desempeño en la socioformación.

Para evaluar grado de alcance de las competencias se debe tener un referente de niveles de desempeño, es decir, una guía para situar al talento humano en un momento de formación específico (ver tabla 1.8). A su vez, los niveles de desempeño se apoyan en una tabla taxonómica (ver Apéndice A) y otras herramientas para la estructuración de programas hacia el alcance de cada momento de formación.

**Tabla 1.8.** Niveles de desempeño en la socioformación

Receptivo	Resolutivo	Autónomo	Estratégico
Recepciona información elemental para identificar los problemas, básicamente a través de nociones.	Resuelve problemas sencillos en sus aspectos claves con comprensión de la información y dominio de los conceptos esenciales.	Argumenta y resuelve problemas con varias variables. Tiene criterio propio y emplea fuentes confiables.	Aplica estrategias creativas y de transversalidad en la resolución de problemas.
Registra problemas y aplica algún procedimiento de manera mecánica.	Termina las actividades y cumple las normas.	Busca la eficacia y eficiencia. Evalúa el logro y establece acciones de mejora. Tiene responsabilidad y automotivación.	Afronta la incertidumbre y el cambio con estrategias. Actúa con base en valores universales.

*Nota:* Recuperado de “*Taxonomía Socioformativa.*”, por S. Tobón, 2017c, p. 7.

### 1.4.9 La socioformación aplicada para la gestión del talento humano en el medio organizacional.

La socioformación provee de ejes metodológicos e instrumentos que pueden ser utilizados para diseñar e implementar programas de gestión de talento humano para la optimización de recursos y para el alcance de la IO. Chiavenato (2009), define la administración de recursos humanos

como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación de desempeño” (p. 9), en cambio, para el mismo autor, la gestión del talento humano es administración con las personas. Tobón, (como se citó en Herrera & Tobón, 2017) comenta que desde la socioformación, la gestión de talento humano es un conjunto de procesos que no se limita a los de selección y formación, sino que contempla aquellos procesos “para el desarrollo de la persona en todas sus potencialidades dentro del contexto laboral y social en el que se desempeña” (p. 174). En palabras de Del Canto (2014), la correcta gestión del talento humano reduce la entropía, logra la eficiencia y la competitividad de las organizaciones tanto públicas como privadas.

### **1.5 Conclusión del apartado de marco teórico**

Primeramente, se identificó a la administración contingente como el punto de arranque de este trabajo. El enfoque de contingencias en administración hace posible la combinación de propuestas diversas, dando lugar, a la estrategia idónea para administrar, es así, desde este enfoque, como se justifica la procedencia de esta investigación en términos administrativos, ya que se combinan tres propuestas distintas: la gestión de talento humano, la IO de North y Pöschl (2002) y la socioformación.

Tanto la gestión de talento humano, como la IO de North y Pöschl (2002) y la socioformación, son propuestas flexibles, acordes a la sociedad del conocimiento y afines en esencia a la administración contingente, sin embargo, cabe recordar que dicho enfoque no descalifica ninguna otra forma de administrar. Durante la realización de este trabajo tampoco se ha tenido la intención de hacerlo; se mencionaron algunos antecedentes y cambios que se han dado a través del tiempo en opinión de diferentes autores, pero sólo con la finalidad de

contextualizar. Es así como se encontró que la gestión de talento humano es la tendencia más actual dentro del área funcional de administración de recursos humanos y que se ha implementado en organizaciones de éxito, obteniendo resultados positivos.

Con respecto a la IO, que se puede definir como un conjunto de elementos y de buenas prácticas encaminadas a la eficiencia y eficacia de la gestión organizacional actual, se hizo una búsqueda documental y se corroboró lo expuesto en la justificación de este trabajo, es decir, no se encontró una propuesta completa que contenga las pautas a seguir e insumos para desarrollarla.

Después de analizar algunos de los modelos de IO más citados en diferentes textos en los que se aborda la temática, lo más integral que se encontró fue la matriz de IO de North y Pöschl (2002); esta matriz, presenta lineamientos muy claros para medir los niveles de IO a través de un cuestionario flexible y adaptable a cada organización; y de categorías que se identifican a partir de rangos de puntuación, pero no contiene pautas de intervención a partir de los resultados ni insumos de aplicación, por lo que, se señala a la socioformación como una opción para atender este vacío y se hará lo correspondiente para determinar la compatibilidad entre ambas propuestas para posteriormente establecer el alcance de los objetivos de esta investigación.

*El verdadero viaje de descubrimiento no consiste en buscar nuevos paisajes, sino en tener nuevos ojos.*

Marcel Proust

## Capítulo II. Método

### 2.1 Diseño

Este trabajo corresponde con el modelo epistémico racionalista; es de diseño de fuente mixta, que es aquel en el cual “el investigador debe acudir tanto a fuentes vivas o directas como a fuentes documentales, pues parte de la información de su evento de estudio se encuentra registrada en documentos, pero otra parte debe ser proporcionada por fuentes no documentales” (Hurtado, 2010, p. 712); es transeccional, debido a que se realiza en un único momento del tiempo; explicativa a nivel de identificación (ver figura 2.1); de enfoque cualitativo y comprensión holística.

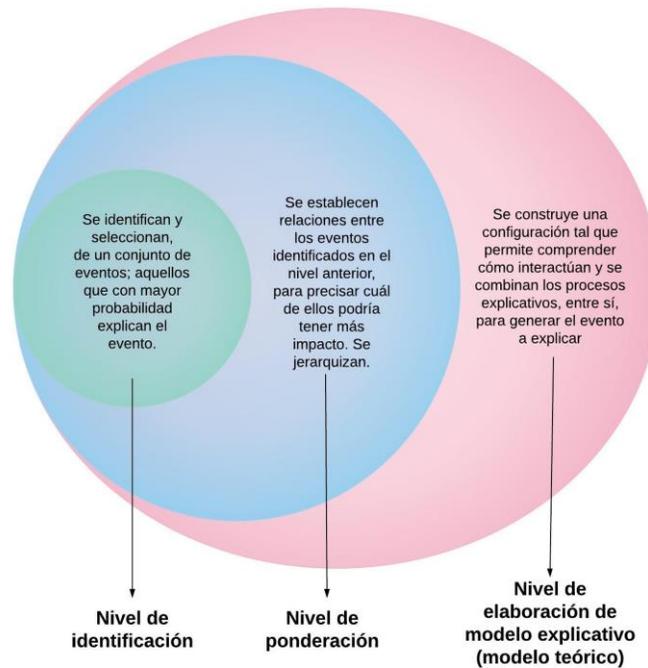


Figura 2.1 Niveles de investigación explicativa. Recuperado de “*Metodología de la Investigación. Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia*”, por J. Hurtado, 2010, p. 505.

## **2.2 Participantes**

Como parte de las actividades en las que se participó con la finalidad de presentar y delimitar el tema de investigación, se asistió al *Quinto Coloquio de Alumnos de la 15va. Generación de la Maestría en Administración*, de la UABC, celebrado en Ensenada, B.C., unidad Valle Dorado el 4 de septiembre del año 2018; en el que tres profesoras con grado de Doctorado fungieron como evaluadoras.

Para identificar los elementos principales de la socioformación, se entrevistó el 21 de agosto del 2017, en la ciudad de Cuernavaca, Morelos, al Doctor Sergio Tobón, creador del enfoque y por ende, experto en la temática.

Para determinar la pertinencia de los elementos del modelo, se siguió el método presentado por Hurtado (2010) para realizar investigación explicativa desde la comprensión holística. Adicionalmente, se asistió a un coloquio de posgrado llevado a cabo el 18 de octubre del 2018, el cual fue organizado por la *Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración* (ANFECA) en la ciudad de Mexicali, B.C. Se contó con la retroalimentación de tres evaluadores con experiencia en temas de administración, quienes poseen grado académico de Maestría.

## **2.3 Procedimiento general**

Bajo una comprensión holística de investigación explicativa durante todo el proceso de estudio, para cumplir el primer objetivo específico, se exploraron e identificaron las fuentes documentales, se ubicaron dichas fuentes y se realizó la revisión y validación de las mismas mediante crítica interna, externa y operaciones sintéticas. Para cumplir el segundo objetivo específico, se delimitó la revisión documental y se realizó una entrevista no dirigida al creador de

la socioformación con la finalidad de identificar sus elementos principales. Respecto a la inteligencia organizacional (IO), dado que existe una amplia variedad de propuestas en la temática, se eligió como base una fuente primaria, el documento seleccionado fue traducido del alemán al español. Para alcanzar el tercer objetivo específico se extrajo información mediante análisis documental de contenido (ADC), posteriormente se registró y se categorizó en una matriz de comparación para buscar otras similitudes y diferencias que no fueron detectadas por medio de ADC. Para alcanzar el cuarto objetivo específico, se completó el proceso de investigación explicativa desde la comprensión holística (Hurtado, 2010); finalmente se diseñó el modelo de IO a partir de la integración de la socioformación y la matriz de IO de North y Pöschl (2002).

### **2.3.1 Técnica de revisión documental.**

Para el alcance del primer objetivo específico, en las fases interactiva y confirmatoria del estadio exploratorio, se realizó un proceso de documentación con la intención de encontrar información sobre los fundamentos de la administración, así como de los conceptos de talento humano, IO y socioformación.

La técnica de revisión documental puede ser utilizada para diversos fines. De hecho, se utiliza para la construcción de la fundamentación noológica de la investigación y, en ese caso, la búsqueda de información está orientada a configurar un punto de partida teórico, conceptual, histórico, legal y contextual. Sin embargo, las técnicas de revisión documental también se utilizan como una vía para la recolección de datos durante una investigación de diseño documental o de fuente mixta (Hurtado, 2010, p. 851).

La revisión documental también fue necesaria para el alcance del segundo objetivo específico, es decir, para identificar los elementos principales de la socioformación y de la matriz de IO de North y Pöschl (2002), siguiendo operaciones sintéticas. En relación con la IO, se eligió trabajar con la propuesta de North y Pöschl (2002), puesto que es aplicable a diferentes contextos. La fuente primaria consultada corresponde al artículo *Intelligente Organisationen. Wie Ein Unternehmen Seinen IQ Berechnen Kann* publicado en la revista *Human Resource Management*, de la *IHK* que es una cámara de comercio e industria alemana con sede en Ratisbona, cuenta con 90,000 compañías miembros y una Asamblea General de 82 miembros (IHK-regensburg, s.f.). El citado documento está disponible en idioma alemán, por lo tanto, fue necesario realizar su traducción mediante los servicios de un perito traductor adscrito al *Consejo de la Judicatura del Estado de Baja California* (ver Apéndices B y C). North y Pöschl (2002) mencionan, pero no definen, un concepto que forma parte de lo que ellos llaman IO, se trata de la inteligencia emocional, debido a esto se recurrió a una segunda fuente, con la finalidad de complementar la información omitida por North y Pöschl (2002).

### **2.3.2 Técnica de entrevista.**

Como complemento del proceso de documentación, para el alcance del segundo objetivo específico, se llevó a cabo una entrevista libre al Dr. Sergio Tobón en la ciudad de Cuernavaca, Morelos, el 21 de agosto del 2017. “La entrevista constituye una actividad mediante la cual dos personas (a veces pueden ser más), se sitúan frente a frente, para una de ellas hacer preguntas (obtener información) y la otra, responder (proveer información)” (Hurtado, 2010, p. 863). Se optó por aplicar esta técnica al Dr. Sergio Tobón debido a que es el creador de la socioformación; a través de la entrevista se logró una mejor comprensión e identificación de sus

elementos para el aprovechamiento de la información disponible en las fuentes documentales y para el alcance de los siguientes objetivos específicos.

### **2.3.3 Técnica de análisis documental de contenido.**

Para lograr el tercer objetivo específico, que consiste en hacer una comparación entre la socioformación y las capacidades de la matriz de IO de North y Pöschl (2002) con la finalidad de identificar sus similitudes y diferencias, primeramente, se hizo un ADC para detectar similitudes entre la socioformación y las cinco capacidades de la matriz de IO mediante el método de Pinto y Gálvez (1999), quienes comentan que este tipo de análisis se aplica para generar textos científicos. Pinto (1991), define el análisis de contenido como:

El conjunto de operaciones (unas de orden intelectual y otras mecánicas y repetitivas) que afectan al contenido y a la forma de los documentos originales, reelaborándolos y transformándolos en otros de carácter instrumental o secundarios, que faciliten al usuario la identificación precisa, la recuperación y la difusión de aquellos. No obstante esta transformación es el resultado no sólo de una fase de análisis, previa e imprescindible, sino también de un proceso de síntesis, que conduce a la conformación definitiva del documento secundario (p. 61).

El documento secundario a elaborar en este caso es un resumen. La estrategia que se sigue para llevar a cabo un ADC es distinta en cada caso porque depende en gran medida del analista y de lo que este busca, lo mismo sucede con las técnicas (Pinto y Gálvez, 1999). Como parte del ADC se diseñó una estrategia con fines de selección, organización, elaboración y producción de contenido; asimismo, se aplicaron las siguientes técnicas (ver figura 2.2).

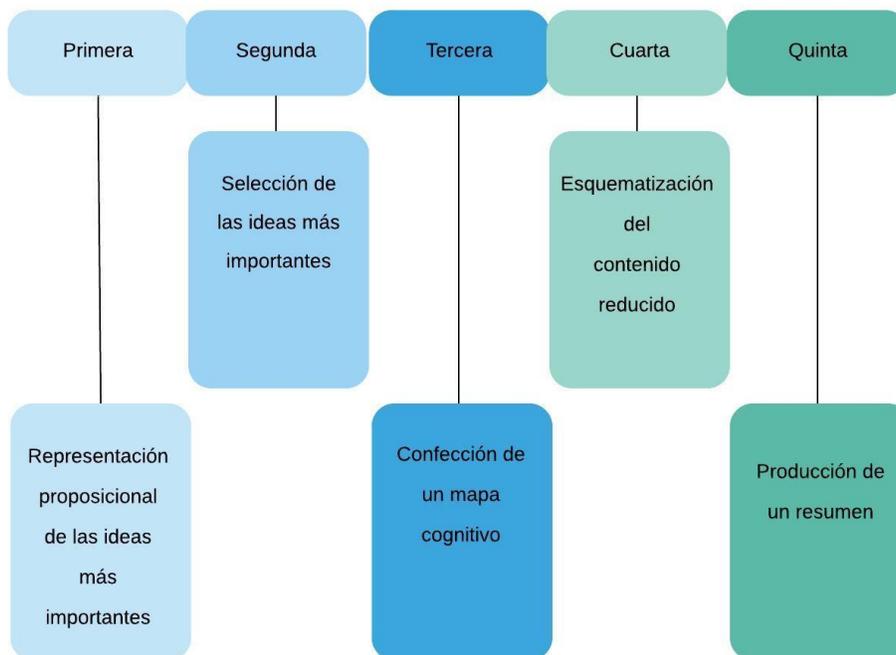


Figura 2.2 Técnicas aplicadas en el análisis documental de contenido. Elaboración propia a partir de “Análisis documental de contenido”, por M. Pinto y C. Gálvez, 1999.

Los textos analizados en el ADC fueron los siguientes (ver tabla 2.1).

Tabla 2.1 Fuentes consultadas para realizar el análisis documental de contenido.

Autor (es)/ año de publicación	Nombre del documento	Tipo de fuente
Goleman, D. (2008).	Inteligencia emocional.	Libro: Kairós.
Hernández, Tobón y Vázquez (2014).	Estudio conceptual de la docencia socioformativa.	Artículo de revista en línea, en Redalyc, Ra Ximhai.
Herrera y Tobón (2017).	El director escolar desde el enfoque socioformativo. Estudio documental mediante la cartografía conceptual.	Artículo de revista en línea, Revista de Pedagogía, en Redalyc.
Martínez (2017).	Elementos de un modelo de capacitación para desarrollar el talento humano.	Conferencia, CIFE.
North y Pöschl (2002).	<i>Intelligente organisationen. Wie ein unternehmen seinen iq berechnen</i>	Artículo de revista en línea, Human

	<i>kann.</i>	Resource Management, en NHK, Regensburg.
Parra (2016).	Calidad de vida como desarrollo humano en niños, niñas y jóvenes de la región serrana del Estado de Chihuahua.	Conferencia, CIFE.
Tobón, González, Nambo y Vázquez (2015).	La socioformación: un estudio conceptual.	Artículo de revista en línea, en Scielo, Paradigma.
Tobón (2017c).	Taxonomía socioformativa.	Documento en línea, CIFE.
Tobón (2007).	Enfoque complejo de las competencias y el diseño curricular por ciclos propedéuticos.	Artículo de revista en línea, en Dialnet, Acción Pedagógica.
Tobón (2011b).	Evaluación de las competencias en educación básica.	Libro, Santillana.
Tobón (2012a).	El enfoque socioformativo y las competencias: ejes clave para transformar la educación.	Capítulo de libro, en Redie.
Tobón (2012b).	Modelo Cenit de formación y evaluación de competencias docentes: una experiencia en Iberoamérica desde el Instituto CIFE.	Capítulo de libro, en Redie.
Tobón (2013a).	Proceso de metacognición y estrategia MADFA.	E-Libro, CIFE.
Tobón (2015).	Planeación de proyectos formativos.	E-Libro, CIFE.
Tobón (2017b).	Proyecto de enseñanza y evaluación con rúbricas.	Libro, Kresearch
Tobón (2017d).	Ejes esenciales de la sociedad del conocimiento y la socioformación.	Libro, Kresearch.

---

*Nota:* Fuentes citadas en el análisis documental de contenido. Elaboración propia.

Respecto a la socioformación, al analizar un segundo texto ya se contaba con evidencia suficiente para hacer la comparación declarada en el tercer objetivo específico; no obstante, se continuó en el proceso de búsqueda para tomar en cuenta la opinión de otros autores y descartar posibles contradicciones en la temática.

#### **2.3.4 Elaboración de una matriz de comparación.**

Para el alcance del tercer objetivo específico, como cierre del proceso, se elaboró una matriz de comparación. Hurtado (2010) comenta que “en el caso del análisis verbal, una técnica para buscar diferencias y semejanzas es la matriz de comparación” (p. 344). Contextualizada a este trabajo, se trata de un cuadro de doble entrada, en cuyo lado vertical se colocó tanto a la socioformación, como a la IO de North y Pöschl (2002); mientras que en la intersección del lado horizontal se muestran (a) los resultados del ADC, (b) los procesos de gestión de la socioformación y de la IO de North y Pöschl (2002) y (c) el contexto/ámbitos de cada propuesta. La matriz se elaboró con la finalidad de identificar similitudes y diferencias que no fueron detectadas por medio del ADC.

#### **2.3.5 Estadio explicativo para realizar investigación explicativa desde la comprensión holística.**

Para cumplir el cuarto objetivo específico de investigación, se completó el proceso para realizar investigación explicativa desde la comprensión holística, partiendo de un enunciado holopráxico. El nivel de explicación en este caso es de identificación. La comprensión holística de la investigación contempla diez tipos de investigación (holotipos de investigación), cada uno de ellos con un objetivo distinto, esto significa que un mismo fenómeno, puede ser abordado sólo con la intención de explorarlo, lo cual corresponde a un primer estadio; pero también puede ser

abordado con el objetivo de describirlo, de ser así, se sitúa dentro de un segundo estadio; y así sucesivamente. Algunas investigaciones transitan por más de un estadio y otras transcurren por todos. Cada estadio se apoya a su vez en las fases del ciclo holístico de investigación. Los estadios son las etapas de investigación; y las fases (ver figura 2.3), que corresponden a la dimensión operativa, son las actividades que se realizan dentro de un mismo estadio (Hurtado, 2010).

(...) cualquier investigación recorre las fases antes mencionadas. El ciclo holístico es dinámico, el orden de las fases y las técnicas pueden variar y van a depender del objetivo de la investigación y del tipo de evento que se esté estudiando (Hurtado, 2010, p. 122).

Los estadios y las fases en la comprensión holística de la investigación llevan el mismo nombre, esto suele causar confusión. La investigación explicativa se compone de cuatro estadios básicos, el primero de ellos es el exploratorio, el segundo es el descriptivo, el tercero es el comparativo y finalmente el explicativo. Es así como se justifica que esta investigación presenta cuatro objetivos específicos. El estadio explicativo a nivel de identificación permite llegar a explicaciones contingentes; las tablas 3.17, 3.18 y 3.19 muestran cómo se transitó por la dimensión operativa.

En la investigación desde la comprensión holística también existe el concepto de *holopraxis* que hace referencia al recorrido que se realiza por los diferentes estadios de una investigación, con cada una de sus fases, hasta alcanzar el objetivo general; en cada uno de los estadios se persigue un objetivo específico distinto, mediante diferentes procesos metodológicos. La *holopraxis* contempla cuatro dimensiones, (1) la operativa, que se mencionó previamente, (2) la histórica, (3) la trascendente y (4) la caicológica. La dimensión operativa de la investigación se representa a través de un ciclo holístico compuesto por fases (ver figura 2.3) que es parte del núcleo sintagmático o aspectos comunes de los diferentes métodos en investigación; otros

aspectos comunes de los modelos epistémicos que también conforman al núcleo sintagmático de la dimensión operativa son las etapas, los resultados y los niveles de complejidad.

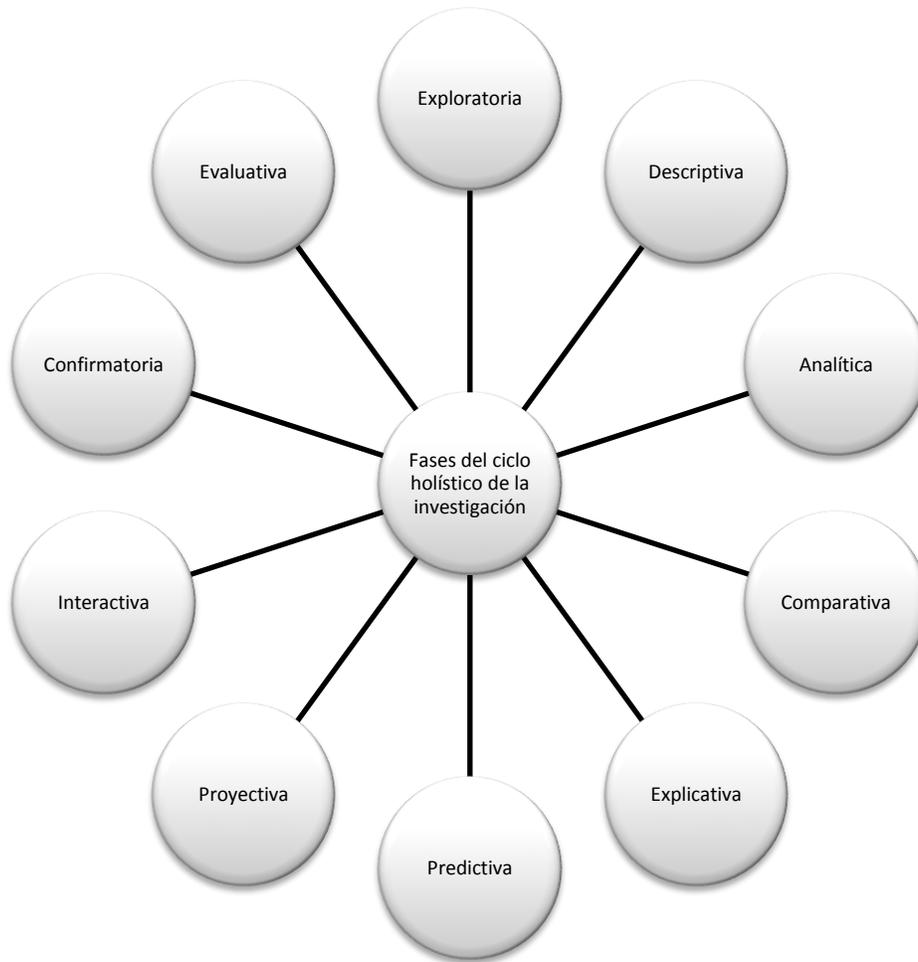


Figura 2.3. Fases del ciclo holístico de investigación: núcleo sintagmático de los diferentes métodos de investigación. Elaboración propia a partir de “*Metodología de la Investigación. Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia*”, por J. Hurtado, 2010, p. 121.

La dimensión histórica responde a la evolución del proceso de investigación y se manifiesta debido a la existencia del principio de continuidad, que no es lo mismo que linealidad. Cada uno de los objetivos de un tema de investigación, es un estadio del conocimiento. En la

comprensión holística el valor de la dimensión histórica se aprecia cuando a través del tiempo surgen discrepancias entre los distintos métodos utilizados, y estos no se invalidan, sino que se complementan. Es así como surgen relaciones paradigmáticas (Hurtado, 2010).

Desde la perspectiva tradicional de investigación, cada modelo epistémico correspondía con métodos específicos; el resto se asumían como equivocados. En la espiral holística (ver figura 2.4), cada vuelta es un estadio que contiene un ciclo operativo completo, y cada vuelta lleva al logro de un nivel de conocimiento. Como se dijo previamente, “el holotipo de investigación determina los estadios a transitar y éstos se expresan en los objetivos específicos” (Hurtado, 2010, p. 140).

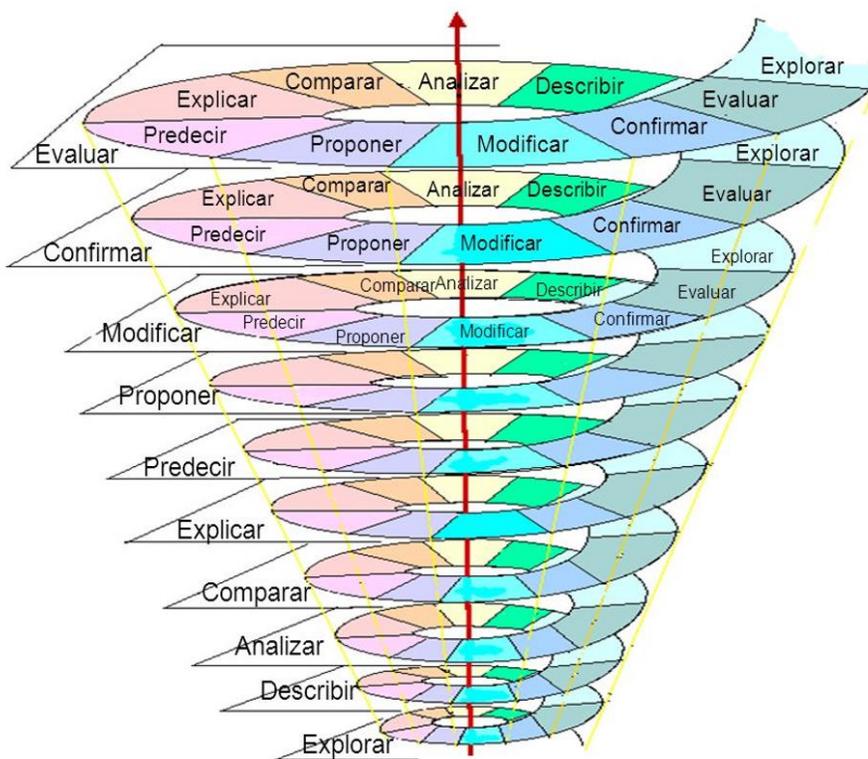


Figura 2.4. Espiral holística de investigación. Estadios con su ciclo operativo; lo operativo son las fases del ciclo holístico de la investigación. Recuperado de “*Metodología de la Investigación. Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia*”, por J. Hurtado, 2010, p. 130.

La dimensión trascendente se refiere a que cada actividad que ocurre en un momento del proceso de investigación se desprende del pasado y se proyecta hacia el futuro, con efecto insospechado; esta dimensión se expresa entre aspectos de secuencialidad y simultaneidad. Y por último, respecto a la dimensión caicológica, Hurtado (2010) afirma que “las actividades específicas de cualquier investigación, lejos de estar definidas de antemano, se van construyendo en el proceso. Si bien es cierto que hay caminos generales posibles (métodos), cada investigación tiene su propio camino particular” (Hurtado, 2010, p. 140).

La pertinencia de los elementos que componen el modelo de IO, se logró a través de fundamentación noológica y la creación de un sintagma gnoseológico (ver figura 2.5). En la comprensión holística de investigación “la creación de un sintagma requiere el estudio previo de diferentes paradigmas, su comparación, la identificación del núcleo sintagmático (aspectos comunes) y la determinación de las relaciones paradigmáticas (características en las cuales difieren, con posibilidad de complementarse)” (Hurtado, 2010, p. 118).

Hurtado (2010) comenta que el sintagma gnoseológico es “una vía para desarrollar nuevo pensamiento y escapar de las viejas y gastadas ideas asociadas con el marco teórico basado en teorías ajenas a la realidad del investigador” (p. 80). Asimismo, comenta que “la posibilidad de generar sintagmas propios invita al investigador a desprenderse del *copia y pega* para generar sus propios conceptos y desarrollar reflexiones teóricas más profundas” (p. 80).

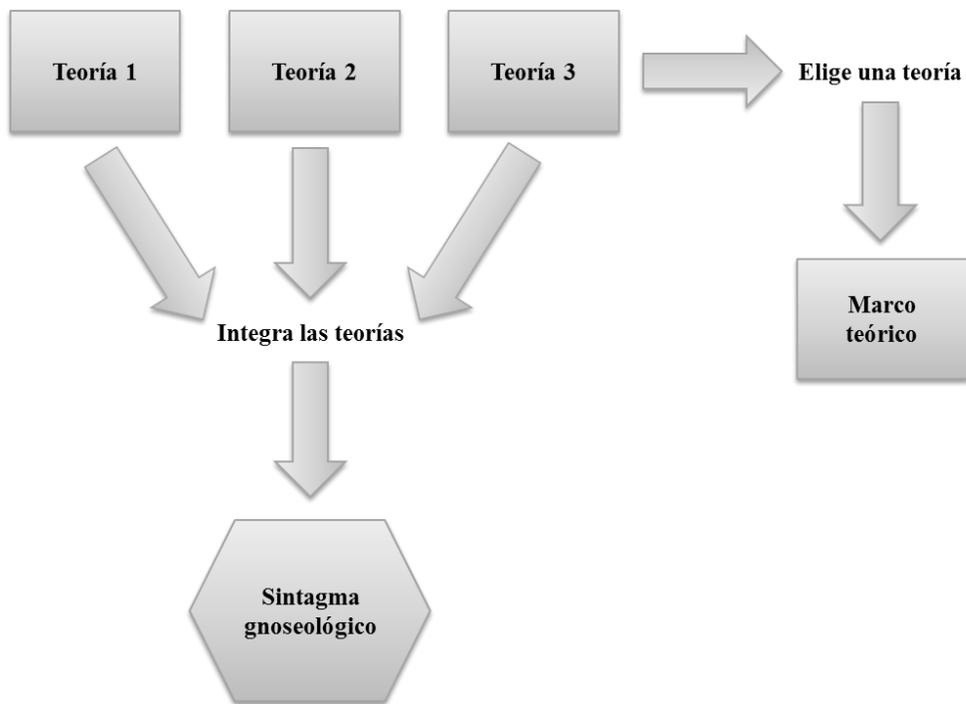


Figura 2.5. Sintagma gnoseológico. Un sintagma gnoseológico se compone de la integración de teorías. Recuperado de “*Metodología de la Investigación. Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia*”, por J. Hurtado, 2010, p. 125.

Fue después de completar el paso por los estadios exploratorio, descriptivo, comparativo y explicativo, cuando se dio alcance del objetivo general de investigación, puesto que ya se contaba con un modelo representativo que pasó a ser un borrador a la versión final.

*La innovación distingue entre un líder y un seguidor.*

Steve Jobs

## Capítulo III. Resultados

### **3.1 Exploración de los fundamentos de la administración y de la conceptualización de talento humano, inteligencia organizacional y socioformación**

La exploración documental que se llevó a cabo para el alcance del primer objetivo específico, es decir, para *explorar los fundamentos de la administración y la conceptualización de talento humano, inteligencia organizacional y socioformación*, dio lugar a la selección de material para desarrollar lo siguiente:

#### **3.1.1 Fundamentos de la administración.**

Se revisaron los fundamentos de la administración con la finalidad de encuadrar el proyecto dentro de un enfoque administrativo, siendo el de contingencias, también conocido como situacional el elegido. Como se dijo previamente, el enfoque de contingencias declara que no existe una única forma de administrar, pues la organización se comporta de acuerdo con las circunstancias (Chiavenato, 2000); es así como la creación del modelo de inteligencia organizacional (IO), es justificable desde el punto de vista administrativo, dado que proviene de la combinación de dos propuestas distintas. Los documentos consultados durante la búsqueda de fundamentos de la administración se enlistan en la tabla 3.1.

Tabla 3.1 Autores que abordan los fundamentos de la administración.

Autor	Antecedente
Castrillón (2014).	Enfoque clásico Enfoque humanista Enfoque neoclásico
Ramírez (2009).	Administración científica Administración industrial y general Escuela de las relaciones humanas o humanista Escuela behaviorista o del comportamiento administrativo Escuela estructuralista Escuela de sistemas Escuela de administración por objetivos Escuela matemática de la administración
Stoner, Freeman y Gilbert (1996).	Escuela de la administración científica Escuela de la teoría clásica de la administración Movimiento de las relaciones humanas Enfoque de la ciencia conductista Escuela de la ciencia de la administración Enfoque de sistemas Enfoque de contingencias
Chiavenato (2000), presenta enfoques y teorías por separado.	Administración científica Teoría clásica Teoría neoclásica Teoría de la burocracia Teoría estructuralista Teoría de las relaciones humanas Teoría del comportamiento organizacional Teoría del desarrollo organizacional Teoría matemática de la administración Teoría de sistemas Teoría situacional (del enfoque situacional)
Mora (1983).	Teoría contingencial y enfoque contingencial indistintamente

*Nota:* Elaboración propia a partir de la técnica de revisión documental.

### 3.1.2 Talento humano.

Alles (2006), define al talento como un conjunto de dotes intelectuales, a su vez, considera a este último como la suma de conocimientos y competencias. La administración de recursos humanos ha cambiado a través del tiempo; como gestión de talento humano se muestra flexible, adaptable

al cambio y con tendencia a desarrollar la potencialidad de las personas. Concuerdan con estas ideas los siguientes autores (ver tabla 3.2); no se encontraron definiciones en contra.

Tabla 3.2 Autores que abordan el talento humano.

Autor	Temática que aborda
Adamsen (2016).	A critical approach to the realities of talent.
Alles (2006).	Desarrollo de talento humano basado en competencias.
Cordero (2014).	Configuración de la gestión de talento humano a partir de la introducción de las tecnologías de la información y comunicación en el sector químico carabobeño.
Cuesta (2010).	Gestión del talento humano y conocimiento.
Chiavenato (2009).	Gestión del talento humano.
Herrera y Tobón (2017).	El director escolar desde el enfoque socioformativo. Estudio documental mediante la cartografía conceptual.
Ibarra (2017).	Modelo de gestión del talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación del personal en una institución bancaria.
Martínez (2017).	Elementos de un modelo de capacitación para desarrollar el talento humano.
Reyes y Molina (2016).	Gestión del talento humano: reflexiones desde la atención primaria de salud.
Robles (2008).	Gestión del talento humano en el sistema público nacional de salud público.

*Nota:* Elaboración propia a partir de la técnica de revisión documental.

### **3.1.3 Inteligencia organizacional.**

No existe un consenso para definir a la IO, no obstante, diferentes autores coinciden en algunos de sus elementos, entre ellos la gestión del conocimiento, la resolución de problemas y el uso de tecnologías. Al momento de buscar el concepto de IO, también se analizaron algunos modelos y se corroboró la falta de insumos para implementarlos. Los documentos consultados se enlistan en la tabla 3.3.

Tabla 3.3 Autores que abordan la inteligencia organizacional.

Autor	Temática abordada
Ahumada y Perusquia (2016).	Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica.
Albrecht (2002).	Organizational intelligence & knowledge management: thinking outside the silos.
Al-Qeed, Halim, Al-Azzam, y El Fattah (2018).	The effect of talent management and emotional intelligence on organizational performance: applied study on pharmaceutical industry in Jordan.
Carrillo, North, Díaz, y Gurruchaga (2009).	Diagnóstico y evaluación en metrología bajo la matriz de inteligencia organizacional en empresas del sector automotriz.
Carrillo, North, Díaz, y Gurruchaga (2011).	Medición del nivel de inteligencia organizacional en medianas empresas del sector automotriz.
Cohen (2004).	Veille et intelligence stratégiques. Francia: Lavoisier.
Choo (2002).	Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment.
Glynn (1996).	Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation.
Guarrochena y Paul (2013).	Estrategias de gestión de la información asociadas a la inteligencia competitiva: apropiación práctica en organizaciones de apoyo a empresas exportadoras.
Guerra, Molinillo y Bermúdez (2009).	Inteligencia organizacional como elemento dinamizador de configuraciones organizativas competitivas del sector empresarial.
Halal (1997).	Organizational intelligence: what is it, and how can managers use It?
Kirn y O'Hare (1997).	Cooperative knowledge processing: the key technology for intelligent organizations.
Kord, Ghasemi y Amin (2013).	Measuring the organizational intelligence of the experts and managers of the cement factory in Sistan.

Levet (2001).	L'intelligence economique: mode de pensée, mode d'action.
Lozano y González (2014).	Una propuesta para la definición de la inteligencia organizacional.
Lozano y González (2015a).	Desarrollo de un modelo de gestión de la inteligencia organizacional para la compañía Gráficas Modernas S.A.
Lozano y González (2015b).	Un análisis del estado del arte de la inteligencia organizacional (IO) con sus modelos y herramientas de diagnóstico.
Marcon y Moinet (2006).	L'intelligence economique.
Martre, Clerc y Harbulot (1994).	Intelligence économique et stratégie des entreprises.
Más (2005).	Antecedentes y situación actual de los conceptos y métodos para el desarrollo de la inteligencia organizacional.
Más y Haber (2013).	Inteligencia organizacional: conceptos, modelos y metodologías.
Más y Haber (2015).	Aplicación de la inteligencia organizacional en la gerencia y en la gestión de la ciencia, la tecnología y el medio ambiente en La Habana.
Mora (2018).	Siglo XXI economía de la información: gestión del conocimiento y business intelligence, el camino a seguir hacia la competitividad.
Moro y García (2016).	Modelos de inteligencia organizativa y recomendaciones para el desarrollo de la inteligencia organizativa.
North y Pöschl (2002).	<i>Intelligente organisationen. Wie ein unternehmen seinen IQ berechnen kann.</i>
Orozco (1999).	La inteligencia organizacional en la industria biofarmacéutica.
Orozco (2001).	El lugar de la inteligencia empresarial en el entorno conceptual de la gestión del conocimiento. Evolución en Cuba.
Pinheiro, Hernández y Raposo (2007).	La inteligencia organizativa de las empresas del sector textil portugués.

Rajaei, Daneshfard, Masoumi y Banihasemi (2016).	The effect of organizational intelligence on talent management, using structural equations.
Torres (2002).	El profesional de la información en la inteligencia organizacional.
Travica, B. (2015).	Modeling organizational intelligence: nothing googles like Google.
Zarei, Jandaghi, Hamidizadeh y Haj (2010).	Studying status of organizational intelligence in selected public offices of Qom.

---

*Nota:* Elaboración propia a partir de la técnica de revisión documental.

### **3.1.4 Socioformación.**

La socioformación, es un enfoque de competencias que posee elementos, ejes metodológicos esenciales e insumos para la gestión de talento humano dentro de los ámbitos educativo, organizacional y en proyectos sociales. Respecto a la temática, se exploró lo siguiente (ver tabla 3.4) y no se encontraron definiciones en contra.

Tabla 3.4 Autores que abordan la socioformación.

Autor	Temática abordada
CIFE (2013).	Inicio de la socioformación.
Hernández, Tobón y Vázquez (2014).	Estudio conceptual de la docencia socioformativa.
Herrera y Tobón (2017).	El director escolar desde el enfoque socioformativo. Estudio documental mediante la cartografía conceptual.
Maldonado (2015).	Conceptualización del enfoque educativo de la socioformación, herramienta integrada en el proceso de consultorías empresariales.
Mariscal (2013).	El papel de la socioformación en el mejoramiento de la calidad de la educación.
Martínez (2017).	Elementos de un modelo de capacitación para desarrollar el talento humano.
Morin (1999).	Los siete saberes necesarios para la educación del futuro.
Parra (2016).	Calidad de vida como desarrollo humano en niños, niñas y jóvenes de la región serrana del Estado de Chihuahua.

Tobón (2007).	Enfoque complejo de las competencias y el diseño curricular por ciclos propedéuticos.
Tobón (2011a).	El modelo de las competencias en educación desde la socioformación.
Tobón (2011b).	Evaluación de las competencias en educación básica.
Tobón (2012a).	El enfoque socioformativo y las competencias: ejes clave para transformar la educación.
Tobón (2012b).	Modelo Cenit de formación y evaluación de competencias docentes: una experiencia en Iberoamérica desde el Instituto CIFE.
Tobón (2013a).	Proceso de metacognición y estrategia MADFA.
Tobón (2015).	Planeación de proyectos formativos.
Tobón (2017a).	Desarrollo del pensamiento complejo y socioformación.
Tobón (2017b).	Proyecto de enseñanza y evaluación con rúbricas.
Tobón (2017c).	Taxonomía socioformativa.
Tobón (2017d).	Ejes esenciales de la sociedad del conocimiento y la socioformación.
Tobón, González, Nambo y Vázquez (2015).	La socioformación: un estudio conceptual.
Vázquez, Hernández, Vázquez, Juárez y Guzmán (2017).	El trabajo colaborativo y la socioformación: un camino hacia el conocimiento complejo.

---

*Nota:* Elaboración propia a partir de la técnica de revisión documental.

### **3.2 Identificación de los elementos principales de la socioformación y de la matriz de inteligencia organizacional de North y Pöschl**

En relación con el alcance del segundo objetivo específico, que consiste en *identificar los elementos principales de la socioformación y de la matriz de inteligencia organizacional de North y Pöschl*, en el caso de la socioformación, se realizó una entrevista al Dr. Sergio Tobón, durante la cual comentó que la socioformación ha sido aplicada en el ámbito educativo para la

*Universidad Autónoma de Chihuahua* y en el *Instituto Tecnológico de Sonora*. Mencionó el *pensamiento complejo* como parte esencial de la socioformación. Hizo hincapié en la importancia incorporar a la práctica educativa elementos como (a) un proyecto ético de vida sólido, (b) el emprendimiento, (c) el trabajo colaborativo, (d) la gestión y co-creación del conocimiento y (e) la metacognición. También mencionó los ejes metodológicos básicos de la socioformación, que consisten en (1) el acuerdo del problema a resolver y productos a lograr, (2) análisis de saberes previos, (3) trabajo colaborativo, (4) gestión y co-creación del conocimiento, (5) conceptualización y diagnóstico (6) aplicación y contribución a la resolución del problema (7) socialización del proceso de abordaje del problema. Finalmente explicó la misión que tienen en el Centro Universitario, *CIFE* de formar investigadores que puedan incorporarse al *Sistema Nacional de Investigadores* del *Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología*.

A partir de la revisión documental, se identificaron los siguientes procesos de gestión de la socioformación (ver tabla 3.5).

Tabla 3.5 Procesos de gestión de la socioformación.

Acciones	Descripción
Direccionar	Se establecen criterios para determinar qué metas se pretenden lograr en el proceso y cómo evaluarlas de forma concreta. Se tienen en cuenta los retos de todo el sistema académico.
Evaluar	Se realiza un análisis del proceso a partir de los criterios para determinar los logros y aspectos por mejorar.
Planear	Se determinan las acciones concretas por llevar a cabo, con los correspondientes recursos y talento humano.
Actuar	Se ponen en acción las actividades planificadas buscando el cumplimiento de los criterios, llevando a cabo una reflexión continua que permita el mejoramiento, así como la prevención de errores.

Nota: Recuperado de “*Formación Integral y Competencias: Pensamiento Complejo, Currículo, Didáctica y Evaluación*”, por S. Tobón, 2013b, p. 164.

El ambiente en que se desarrolla la socioformación es el personal, comunitario, social, laboral-profesional, organizacional y ambiental (Tobón, 2013b, p. 164).

Para la identificación de los elementos de la IO según North y Pöschl (2002) se realizó una traducción oficial del artículo *Intelligente Organisationen. Wie ein Unternehmen seinen IQ berechnen kann* (ver Apéndices B y C), esto debido a que era de suma importancia tener acceso a la fuente primaria del tema para lograr una mayor objetividad. North y Pöschl (2002) presentan una matriz para medir la IO, misma que no provee de insumos propios para intervenir, pero sugieren el *balanced scorecard* como una opción. Para los citados autores, la IO se compone de las capacidades (a) de respuesta; (b) de resolución de problemas; (c) de aprender/creatividad/innovación; (d) de memoria; y (e) de inteligencia emocional frente a cinco ámbitos de aplicación, que son (1) mercados/competidores, (2) clientes, (3) productos, (4) procesos, y (5) empleados. Los autores no mencionan procesos de gestión, pero pretenden la contribución a la gestión del conocimiento con un enfoque claro (ver figura 3.1).

Para la evaluación de la IO, North y Pöschl (2002) sugieren delimitar el objeto a evaluar, estandarizar promedios de la industria, evaluar las preguntas clave a formular, recibir evaluación externa, determinar una puntuación ideal por campo y definir medidas; y delimitar los objetivos a partir de las debilidades detectadas.

Dado que North y Pöschl (2002) mencionan pero no definen a la inteligencia emocional, se consultó su definición en el libro de Goleman (2008).



Figura 3.1 Principales elementos de la matriz de inteligencia organizacional de North y Pöschl (2002). Recuperado de “Intelligente Organisationen. Wie Ein Unternehmen Seinen IQ Berechnen Kann”, por K. North & A. Pöschl, 2014, Human Resource Management, 4, p. 55-59.

### **3.3 Comparación entre la socioformación y las capacidades de la matriz de inteligencia organizacional de North y Pöschl para identificar sus similitudes y diferencias**

Para el logro del tercer objetivo específico se realizó un análisis documental de contenido (ADC). Cabe mencionar que para definir a las capacidades de IO fue necesario consultar dos documentos, el primero de la autoría de North y Pöschl (2002) y el segundo de Goleman (2008), este último con la finalidad de definir a la inteligencia emocional, dado que North y Pöschl (2002) la mencionan como parte de la IO, pero no la definen. De igual manera, se encontró material suficiente para hacer el ADC en dos artículos que abordan la socioformación, sin embargo, se incorporaron más documentos con la finalidad de buscar posturas en contra, mismas que no se encontraron. En algunos casos, durante la aplicación de la técnica, se trazó una línea horizontal sobre las palabras que mencionan términos educativos con el fin de que no sean un distractor y de que se pueda contextualizar con mayor facilidad la información en el ambiente de organizaciones empresariales u otros tipos afines.

Una vez realizado el ADC se desarrolló una matriz de comparación que concentra los hallazgos.

### 3.3.1 Representación proposicional de las ideas más importantes.

La primera técnica que se aplicó para el ADC fue la *representación proposicional de las ideas más importantes* (ver tablas 3.6 a 3.10), en donde a partir de textos en donde se aborda a la socioformación, se hizo la selección de oraciones significativas que guardan relación con las capacidades de North y Pöschl (2002).

Tabla 3.6. Representación proposicional de las ideas más importantes en relación con la capacidad de respuesta.

---

Similitudes con la capacidad de respuesta.

---

- La socioformación implica habilidades para actuar y resolver de problemas del contexto, co-crear conocimiento, se fundamenta en valores, busca lograr lo ideal, es decir, criterios de calidad (Tobón, González, Nambo, & Vázquez, 2015).
- Se requieren nuevos enfoques y modelos educativos, que respondan integralmente a los retos del nuevo tipo de sociedad que se busca (Tobón, González, Nambo y Vázquez, 2015).
- Se vienen proponiendo nuevos enfoques que buscan responder a los retos de la sociedad del conocimiento, tales como (...) la socioformación (Tobón, González, Nambo y Vázquez, 2015).
- Estos enfoques tienen raíces comunes (...), pero trascienden tales raíces al plantear una nueva concepción del aprendizaje, enmarcada en los cambios sociales actuales, el humanismo y los procesos de caos (Tobón, González, Nambo y Vázquez, 2015).
- La socioformación une los términos sociedad y formar, enfatizando en el desarrollo de las personas en un contexto social (...) con sus problemas (Tobón, González, Nambo y Vázquez, 2015).
- La socioformación ha tomado contribuciones del socioconstructivismo, la quinta disciplina, la psicología humanista, la teoría crítica de Habermas, la ética y los procesos de emprendimiento, pero los ha integrado con nuevos desarrollos teóricos y metodológicos fruto de la focalización en los retos de la sociedad del conocimiento (Tobón, González, Nambo y Vázquez, 2015).

---

*Nota:* Representación proposicional de las ideas más importantes en relación con la capacidad de respuesta de una organización desde la socioformación. Elaboración propia a partir de la aplicación del “*Análisis Documental de Contenido*” de M. Pinto y C. Gálvez, 1999.

Tabla 3.7 Representación proposicional de las ideas más importantes en relación con la capacidad de resolución de problemas.

---

Similitudes con la capacidad de resolución de problemas

---

- Desde el enfoque socioformativo se busca formar y evaluar las competencias siguiendo diez ejes claves y mínimos, entre ellos, la resolución de problemas (Tobón, 2012b).
- El enfoque promueve la formación para la resolución de problemas del contexto de diferentes niveles de complejidad y aplicando la metacognición (Tobón, González, Nambo y Vázquez, 2015).
- La socioformación demanda actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad, ética y mejoramiento continuo (Tobón, González, Nambo y Vázquez, 2015).
- La socioformación incluye procesos por medio de los cuales se busca, procesa, guarda, comprende, adapta, crea, innova y aplica el conocimiento de diversas áreas en la resolución de problemas del contexto con análisis sistémico, ética y colaboración (Tobón, González, Nambo y Vázquez, 2015).
- Desde la socioformación, un proyecto de ~~enseñanza~~ es un conjunto articulado de actividades para lograr metas de ~~aprendizaje~~ mediante la resolución de un problema del contexto (Tobón, 2017b).
- El enfoque socioformativo busca que las personas desarrollen su talento y se realicen plenamente resolviendo problemas de la sociedad real, con base en sus propias vivencias, seleccionando áreas concretas de actuación (Tobón, González, Nambo y Vázquez, 2015).
- Este enfoque supera diversos vacíos que tenía el socioconstructivismo como su marcado énfasis en explicar el ~~aprendizaje~~ dejando de lado las acciones necesarias para la formación de ciudadanos con talento, realización personal y gestión para la resolución de los problemas sociales (Tobón, González, Nambo y Vázquez, 2015).
- El enfoque socioformativo orienta a la formación integral de los ciudadanos a partir del abordaje de problemas del contexto (Tobón, González, Nambo y Vázquez, 2015).

---

*Nota:* Representación proposicional de las ideas más importantes en relación con la capacidad de resolución de problemas de una organización desde la socioformación. Elaboración propia a partir de la aplicación del “Análisis Documental de Contenido” de M. Pinto y C. Gálvez, 1999.

Tabla 3.8 Representación proposicional de las ideas más importantes en relación con la capacidad de resolución de aprender/creatividad/innovación.

---

Similitudes con la capacidad de aprender/creatividad/innovación

---

- En cuanto al aprendizaje, se promueve el saber ser, el saber hacer, el saber conocer y el saber convivir (Tobón, González, Nambo y Vázquez, 2015).
  - Desde el enfoque socioformativo se busca formar y evaluar las competencias siguiendo diez ejes claves y mínimos, entre ellos, la innovación y la creatividad (Tobón, 2012b).
  - En la socioformación se aborda la formación a partir de proyectos, lo cual es clave para la creatividad y el emprendimiento. (Hernández, Tobón, S., & Vázquez, J., 2014)
  - Los ~~docentes~~ deben propiciar soluciones creativas de transversalidad en la resolución de problemas (Tobón, 2015).
  - Desde el enfoque complejo se aborda la idoneidad con base en criterios acordados y validados, sin afectar la flexibilidad, la creatividad ni la innovación (Tobón, 2007).
  - La tabla taxonómica contempla crea como actuar en el nivel estratégico (Tobón, 2017c).
  - La tabla taxonómica contempla innova como actuar en el nivel estratégico (Tobón, 2017c).
- 

*Nota:* Representación proposicional de las ideas más importantes en relación con la capacidad de aprender/creatividad/innovación de una organización desde la socioformación. Elaboración propia a partir de la aplicación del “*Análisis Documental de Contenido*” de M. Pinto y C. Gálvez, 1999.

Tabla 3.9 Representación proposicional de las ideas más importantes en relación con la capacidad de memoria organizacional.

---

Similitudes con la capacidad de memoria organizacional.

---

- En la gestión y co-creación del conocimiento socioformativa se busca, organiza, comprende, adapta y/o crea el conocimiento para interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto (Tobón, González, Nambo y Vázquez, 2015).
  - Este tipo de sociedad se busca que los ciudadanos aprendan a buscar, procesar, comprender, organizar, crear y aplicar el conocimiento a través de fuentes confiables y con pertinencia (Tobón, González, Nambo y Vázquez, 2015).
  - La búsqueda, como el análisis y la aplicación del conocimiento es un proceso compartido, en el cual se integran diferentes visiones (Tobón, González, Nambo y Vázquez, 2015).
  - En la actualidad se está en un tránsito de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento, y esto implica para las personas estar en condiciones de saber buscar, comprender, sistematizar, analizar y aplicar el conocimiento para abordar las situaciones cotidianas y resolver los problemas que se presentan (Tobón, 2012a).
  - El ~~alumno~~ es el principal actor, debe aplicar los conocimientos desarrollados en un área determinada, establecer su propia metodología de investigación y elaborar su material (Soto, 2012).
  - El pensamiento complejo consiste en organizar las ideas para pensar e intervenir en la realidad con comprensión, organización, flexibilidad, integralidad, globalidad y transversalidad, asumiendo los procesos tanto de orden como de incertidumbre (Tobón, 2012b).
- 

*Nota:* Representación proposicional de las ideas más importantes en relación con la capacidad de memoria de una organización desde la socioformación. Elaboración propia a partir de la aplicación del “Análisis Documental de Contenido” de M. Pinto y C. Gálvez, 1999.

Tabla 3.10 Representación proposicional de las ideas más importantes en relación con la inteligencia emocional organizacional.

---

Similitudes con la capacidad de inteligencia emocional.

---

- En socioformación la metacognición se refiere a mejorar continuamente la actuación considerando los procesos cognitivos, afectivos y del hacer (Tobón, 2013a).
- El proceso de autorregulación consiste en el control que debe implementar la persona para lograr efectivamente la meta considerando los valores universales y unos determinados criterios de calidad (Tobón, 2013a).
- La socioformación reconoce que los problemas de ansiedad y autocontrol influyen en las competencias de manejo de situaciones y para la convivencia (Parra, 2016).
- La socioformación promueve el desarrollo social sustentable, este se refiere al proceso por medio del cual una comunidad logra niveles cada vez mayores de calidad de vida, economía, convivencia, autoconocimiento, ciencia, inclusión, equidad, antropoética, salud y bienestar psicológico a través del trabajo colaborativo entre sus integrantes, con logros en la sustentabilidad ambiental (Tobón, 2017d).
- El nivel de desempeño autónomo de la tabla taxonómica de la socioformación señala que una vez que este se alcanza, la persona tiene automotivación (Tobón, 2017c).
- Desde la socioformación, el perfil de un ~~director~~, estará dotado de cualidades personales tales como la responsabilidad, la orientación a la mejora, la prudencia, la perseverancia, la capacidad de diálogo, la empatía y otras actitudes relacionadas con la personalidad de líder (Herrera y Tobón, 2017).
- Desde la socioformación se entiende a la sociedad del conocimiento como un conjunto de comunidades que gestionan, co-crean, socializan y aplican los saberes (Vázquez, Hernández, Vázquez, Juárez y Guzmán, 2017).
- En la socioformación, se promueve la automotivación para superar las prácticas tradicionales (Tobón, 2011b).
- La taxonomía socioformativa contempla la competencia tolera en el nivel receptivo (Tobón, 2017c).
- La taxonomía socioformativa contempla la competencia autorregula en el nivel autónomo (Tobón, 2017c).
- La taxonomía socioformativa contempla la competencia autoevalúa en el nivel autónomo (Tobón, 2017c).

---

*Nota:* Representación proposicional de las ideas más importantes en relación con la capacidad de inteligencia emocional de una organización desde la socioformación. Elaboración propia a partir de la aplicación del “Análisis Documental de Contenido” de M. Pinto y C. Gálvez, 1999.

### 3.3.2 Selección de las ideas más importantes.

La segunda técnica aplicada fue la *selección de las ideas más importantes*, que consiste en elegir las oraciones más sobresalientes de la representación proposicional de las ideas más importantes con el fin de hacer una depuración de contenido (ver tablas 3.11 a 3.15).

Tabla 3.11 Selección de las ideas más importantes en relación con la capacidad de respuesta organizacional.

---

En relación con la capacidad de respuesta.

---

- La socioformación implica habilidades para actuar y resolver de problemas del contexto, co-crear conocimiento, se fundamenta en valores, busca lograr lo ideal, es decir, criterios de calidad.
- Estos enfoques tienen raíces comunes (...), pero trascienden tales raíces al plantear una nueva concepción del aprendizaje, enmarcada en los cambios sociales actuales, el humanismo y los procesos de caos (Tobón, González, Nambo y Vázquez, 2015).

---

*Nota:* Selección de las ideas más importantes en relación con la capacidad de respuesta de una organización desde la socioformación. Elaboración propia a partir de la aplicación del “*Análisis Documental de Contenido*” de M. Pinto y C. Gálvez, 1999.

Tabla 3.12 Selección de las ideas más importantes en relación con la capacidad de resolución de problemas organizacional.

---

En relación con la capacidad de resolución de problemas.

---

- Desde el enfoque socioformativo se busca formar y evaluar las competencias siguiendo diez ejes claves y mínimos, entre ellos, la resolución de problemas (Tobón, 2012b).
- El enfoque promueve la formación para la resolución de problemas del contexto de diferentes niveles de complejidad y aplicando la metacognición (Tobón, González, Nambo y Vázquez, 2015).
- La socioformación demanda actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad, ética y mejoramiento continuo (Tobón, González, Nambo y Vázquez, 2015).
- La socioformación incluye procesos por medio de los cuales se busca, procesa, guarda, comprende, adapta, crea, innova y aplica el conocimiento de diversas áreas en la resolución de problemas del contexto con análisis sistémico, ética y colaboración (Tobón, González, Nambo y Vázquez, 2015).

---

*Nota:* Selección de las ideas más importantes en relación con la capacidad de resolución de problemas de una organización desde la socioformación. Elaboración propia a partir de la aplicación del “*Análisis Documental de Contenido*” de M. Pinto y C. Gálvez, 1999.

Tabla 3.13 Selección de las ideas más importantes en relación con la capacidad de aprender/ creatividad/ innovación organizacional.

---

En relación con la capacidad de aprender/ creatividad/ innovación.

---

- En cuanto al aprendizaje, se promueve el saber ser, el saber hacer, el saber conocer y el saber convivir (Tobón, González, Nambo y Vázquez, 2015).
  - Desde el enfoque socioformativo se busca formar y evaluar las competencias siguiendo diez ejes claves y mínimos, entre ellos, la innovación y la creatividad (Tobón, 2012b).
  - Desde el enfoque complejo se aborda la idoneidad con base en criterios acordados y validados, sin afectar la flexibilidad, la creatividad ni la innovación (Tobón, 2007).
- 

*Nota:* Selección de las ideas más importantes en relación con la capacidad de aprender/creatividad/innovación de una organización desde la socioformación. Elaboración propia a partir de la aplicación del “*Análisis Documental de Contenido*” de M. Pinto y C. Gálvez, 1999.

Tabla 3.14 Selección de las ideas más importantes en relación con la capacidad de memoria organizacional.

---

En relación con la memoria organizacional.

---

- En la gestión y co-creación del conocimiento socioformativa se explica que mediante la colaboración, se busca, organiza, comprende, adapta y/o crea el conocimiento para interpretar, argumentar y resolver el problemas del contexto. (Tobón, González, Nambo y Vázquez, 2015).
  - Este tipo de sociedad se busca que los ciudadanos aprendan a buscar, procesar, comprender, organizar, crear y aplicar el conocimiento a través de fuentes confiables y con pertinencia (Tobón, González, Nambo y Vázquez, 2015).
- 

*Nota:* Selección de las ideas más importantes en relación con la capacidad de memoria de una organización desde la socioformación. Elaboración propia a partir de la aplicación del “*Análisis Documental de Contenido*” de M. Pinto y C. Gálvez, 1999.

Tabla 3.15 Selección de las ideas más importantes en relación con la inteligencia emocional organizacional.

---

En relación con la inteligencia emocional.

---

- En la socioformación, se promueve la automotivación para superar las prácticas tradicionales (Tobón, 2011b).
  - El proceso de autorregulación consiste en el control que debe implementar la persona para lograr efectivamente la meta considerando los valores universales y unos determinados criterios de calidad (Tobón, 2013a).
  - La socioformación reconoce que los problemas de ansiedad y autocontrol influyen en las competencias de manejo de situaciones y para la convivencia (Parra, 2016).
  - La socioformación promueve el desarrollo social sustentable, este se refiere al proceso por medio del cual una comunidad logra niveles cada vez mayores de calidad de vida, economía, convivencia, autoconocimiento, ciencia, inclusión, equidad, antropoética, salud y bienestar psicológico a través del trabajo colaborativo entre sus integrantes, con logros en la sustentabilidad ambiental (Tobón, 2017d).
  - Desde la socioformación, el perfil de un ~~director~~, estará dotado de cualidades personales tales como la responsabilidad, la orientación a la mejora, la prudencia, la perseverancia, la capacidad de diálogo, la empatía y otras actitudes relacionadas con la personalidad de líder (Herrera y Tobón, 2017).
  - La taxonomía socioformativa contempla la competencia autorregula en el nivel autónomo (Tobón, 2017c).
- 

*Nota:* Selección de las ideas más importantes en relación con la inteligencia emocional de una organización desde la socioformación. Elaboración propia a partir de la aplicación del “*Análisis Documental de Contenido*” de M. Pinto y C. Gálvez, 1999.

### **3.3.3 Confección de un mapa cognitivo.**

La tercera técnica aplicada fue la *confección de un mapa cognitivo*, el cual se aprecia en la figura

3.2, consiste en un organizador gráfico que permite representar relaciones conceptuales.

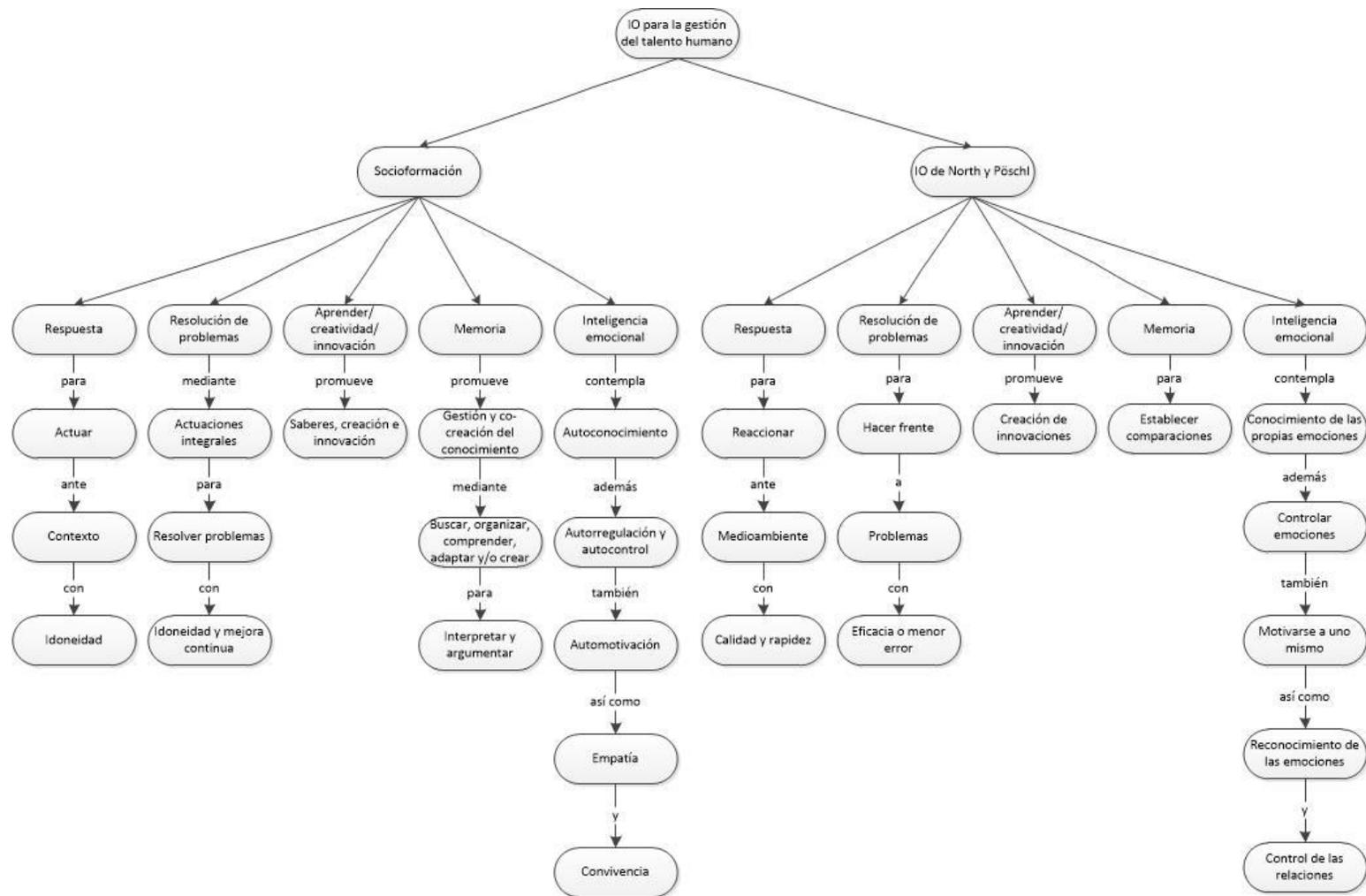


Figura 3.2. Confección de mapa cognitivo. Elaboración propia a partir de los textos citados en el apartado de método, mediante la aplicación del “Análisis Documental de Contenido” por M. Pinto y C. Gálvez, 1999.

### 3.3.4 Esquematización del contenido reducido.

La cuarta técnica aplicada fue la *esquematización del contenido reducido*, un organizador gráfico en el que se ordena el contenido una vez realizando omisiones de lo irrelevante, de manera que cuente una historia (ver figura 3.3).

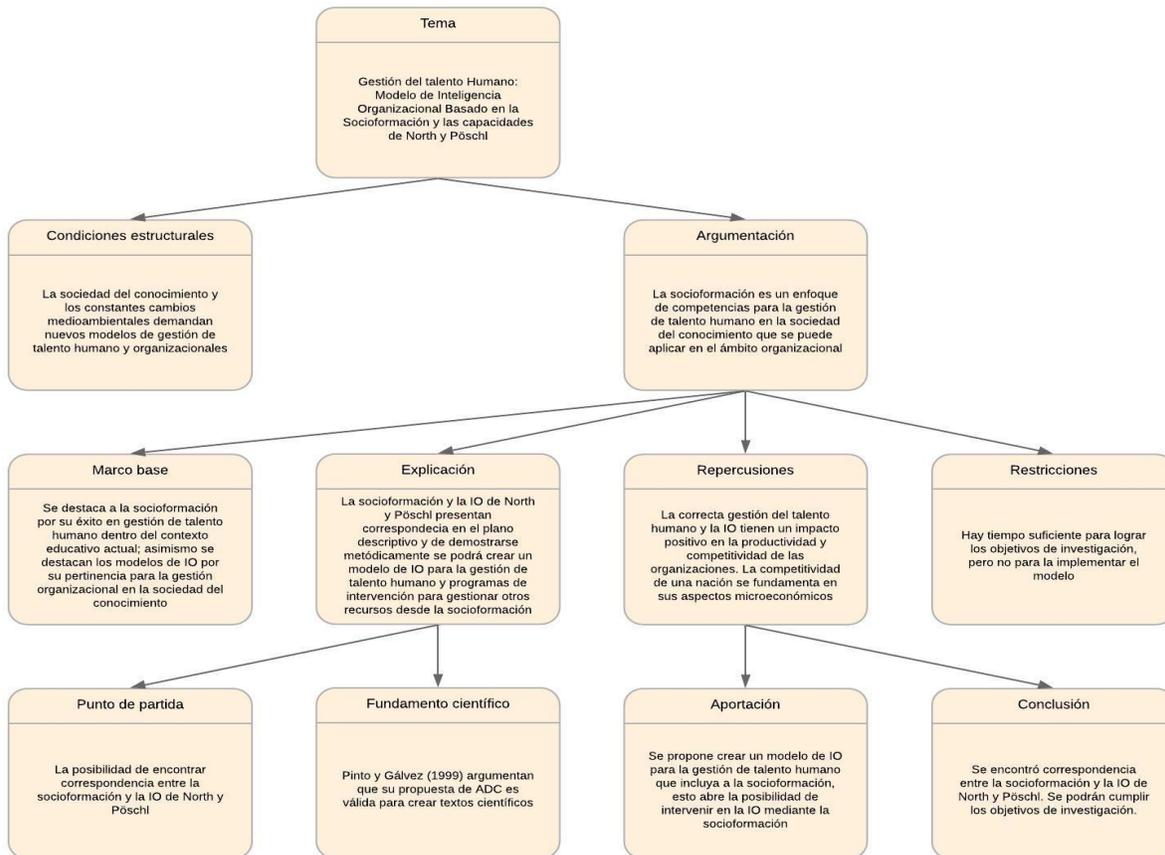


Figura 3.3. Esquematización del contenido reducido. Elaboración propia a partir de los textos citados en el capítulo de método, mediante la aplicación del “Análisis Documental de Contenido” por M. Pinto y C. Gálvez, 1999, p. 103.

### 3.3.5 Producción de un resumen.

Por último, se aplicó la técnica de *producción de un resumen*, el cual se muestra en los siguientes dos párrafos. A través del texto se aprecia que existe afinidad entre la socioformación y las capacidades de North y Pöschl al juntar en pares los puntos a1, b2, c3, d4, e5.

La socioformación implica (a) habilidades para actuar, busca lograr lo ideal, es decir, criterios de calidad. Desde la socioformación se atienden los cambios y procesos de caos. (b) Demanda actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad, ética y mejora continua. (c) En cuanto al aprendizaje, promueve el saber ser, el saber hacer, el saber conocer y el saber convivir. También se aborda la idoneidad con base en criterios acordados y validados, sin afectar la flexibilidad, la creatividad ni la innovación. (d) En la gestión y co-creación del conocimiento se busca, organiza, comprende, adapta y/o crea el conocimiento. En este tipo de sociedad se pretende que los ciudadanos aprendan a buscar, procesar, comprender, organizar, crear y aplicar el conocimiento a través de fuentes confiables y con pertinencia; implica para las personas estar en condiciones de saber sistematizar, analizar y aplicar el conocimiento. (e) La socioformación concede importancia a la autorregulación, el autocontrol, el autoconocimiento, la automotivación, la empatía y la convivencia, además, promueve el desarrollo social sustentable, este se refiere al proceso por medio del cual una comunidad logra niveles cada vez mayores de calidad de vida, economía, convivencia, autoconocimiento, ciencia, inclusión, equidad, antropoética, salud y bienestar psicológico a través del trabajo colaborativo entre sus integrantes, con logros en la sustentabilidad ambiental.

Asimismo, en el modelo de gestión por competencias de la socioformación, se puede apreciar que conlleva dirección, evaluación, planeación y actuación. El ambiente en que se

desarrolla es el personal, comunitario, social, laboral-profesional, organizacional y ambiental (Tobón, 2013b, p. 164).

La IO según North y Pöschl (2002) se refiere a (1) la capacidad de respuesta; de reconocer y reaccionar a los avances medioambientales con alta calidad y rapidez; (2) capacidad de resolución de problemas; para aprender, es decir, de hacer frente a los problemas en el segundo o tercer intento de manera más eficaz o con una fuente de error menor; (3) capacidad de aprender/creatividad/innovación; para la creación de redes para el desarrollo de soluciones de mayor valor, es decir, para la creación de innovaciones; (4) capacidad de memoria; para establecer comparaciones entre el pasado y el presente; y (5) capacidad de inteligencia emocional.

Además, previamente se mencionó que North y Pöschl (2002) señalan a la gestión del conocimiento como objetivo fundamental de la IO. En la tabla 3.16 se presenta un extracto lo planteado hasta el momento para hacer un comparativo entre la socioformación y las capacidades de North y Pöschl.

### **3.3.6 Matriz de comparación entre la socioformación y la IO de North y Pöschl.**

Como cierre del proceso para el alcance del tercer objetivo específico, se realizó la siguiente matriz (ver tabla 3.16) con la finalidad de comparar a la socioformación y la IO de North y Pöschl (2002).

Tabla 3.16 Matriz de comparación entre la socioformación y la IO de North y Pöschl (2002).

	Respuesta	Resolución de problemas	Aprender/creatividad/innovación	Memoria	Inteligencia emocional	Procesos de gestión	Contexto ámbitos
Socioformación	Promueve responder a los restos de la sociedad del conocimiento. Se atienden cambios y procesos del caos. Implica habilidades para actuar y resolver de problemas del contexto con idoneidad y criterios de calidad.	Demanda actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad, ética y mejoramiento continuo.	Considera saberes y la creación e innovación como actuaciones de la guía taxonómica. Se busca la idoneidad sin afectar la flexibilidad, creatividad e innovación.	Se promueve la competencia para buscar, organizar, comprender, adaptar el conocimiento. Implica estar en condiciones de saber sistematizar, analizar y aplicar el conocimiento.	Se concede importancia a la autorregulación, el autocontrol, el autoconocimiento, la automotivación, la empatía y la convivencia.	Dirección, evaluación, planeación y actuación.	Personal, comunitario, social, laboral-profesional, organizacional y ambiental
IO de North y Pöschl (2002)	Refiere reconocer y reaccionar a los avances medioambientales con alta calidad y rapidez.	Implica aprender, es decir, de hacer frente a los problemas en el segundo o tercer intento de manera más eficaz o con una fuente de error menor.	Es la capacidad para la creación de redes para el desarrollo de soluciones de mayor valor, es decir, para la creación de innovaciones.	Es la capacidad de memoria para establecer comparaciones entre el pasado y el presente.	Menciona a la capacidad de inteligencia emocional (no la define, pero se toma como referente el trabajo de Salovey y Mayer, en Goleman, 2008): conocimiento de las propias emociones, capacidad de controlar las emociones, la capacidad de motivarse a uno mismo, el reconocimiento de las emociones y control de las relaciones.	No los especifican, pero se pretende la gestión del conocimiento con un enfoque claro.	Empleados, procesos, productos, clientes, mercados/competencia.

*Nota:* Elaboración propia a partir de “Intelligente Organisationen. Wie Ein Unternehmen Seinen IQ Berechnen Kann”, por K. North & A. Pöschl, 2014, *Human Resource Management*, 4, p. 55-59 y otros documentos.

### 3.4 Determinación de los elementos para elaborar un modelo de inteligencia

#### organizacional, que integre a la socioformación y a la matriz de North y Pöschl

Por lo que se refiere al cuarto objetivo específico, para determinar los elementos del modelo de IO, se siguió el holotipo explicativo de investigación desde la comprensión holística en un nivel de identificación. La investigación explicativa se compone de cuatro estadios, los tres primeros se desarrollaron en los objetivos específicos uno, dos y tres de esta investigación; a continuación, se presenta el resumen del cuarto estadio, que incluye la finalidad y el desarrollo de sus fases.

#### 3.4.1 Fases exploratoria y descriptiva del estadio explicativo de investigación explicativa.

Las siguientes, son las primeras dos fases del estadio explicativo (ver tabla 3.17).

Tabla 3.17. Fases exploratoria y descriptiva del estadio explicativo de investigación explicativa

Fases	Finalidad	Desarrollo
Exploratoria	Delimitación de investigación para generar el enunciado holopráxico	¿Cuáles son los elementos necesarios para diseñar un modelo de inteligencia organizacional, que integre a la socioformación y la matriz de North y Pöschl?
Descriptiva	Alcance	Explicativo
	Contexto	Sociedad del conocimiento.
	Justificación	Falta de modelo, métodos e insumos completos para mantener o incrementar la IO.
	Objetivo específico	Determinar los elementos para elaborar un modelo de inteligencia organizacional, que integre a la socioformación y la matriz de North y Pöschl.

*Nota:* Elaboración propia a partir de “Metodología de la Investigación. Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia”, por J. Hurtado, 2010, pp. 509-519.

### 3.4.2 Fases analítica, comparativa y explicativa del estadio explicativo de investigación explicativa.

En la tabla 3.18 se muestran las siguientes tres fases; mismas que dieron lugar a la fundamentación noológica y al sintagma gnoseológico.

Tabla 3.18. Fases analítica, comparativa y explicativa del estadio explicativo de investigación explicativa

Fases	Finalidad	Desarrollo
Analítica	Ampliar y profundizar la necesidad de explicar y analizar.	Se retoma la búsqueda documental, la identificación y la comparación. En esta fase se inició la fundamentación noológica del estadio, que se prolongó hasta las dos fases siguientes. Se identificó el núcleo sintagmático.
Comparativa	Búsqueda de relaciones paradigmáticas.	La matriz presenta capacidades, en cambio la socioformación competencias. Esto, entre otros aspectos, da lugar a la complementariedad. Se continuó la fundamentación noológica.
Explicativa	Construcción de la primera fase del sintagma gnoseológico.	La socioformación y IO de North y Pöschl se pueden integrar en un modelo de IO como un sintagma. Se concluye la fundamentación noológica.

*Nota:* Elaboración propia a partir de “Metodología de la Investigación. Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia”, por J. Hurtado, 2010, pp. 509-519.

#### 3.4.2.1 Desarrollo del sintagma como parte de la fundamentación noológica.

Los niveles de fundamentación noológica se desarrollaron conforme a lo siguiente para la elaboración del modelo de IO: (1) en el proceso de identificación del núcleo sintagmático, se encontró afinidad entre la socioformación y las capacidades de IO propuestas por North y

Pöschl; (2) respecto a la identificación de los ejes paradigmáticos, se encontró como aspecto sobresaliente que a pesar de los hallazgos del punto anterior, existe una marcada diferencia en el hecho de que la socioformación aborda competencias, en cambio la IO de North y Pöschl trabaja mediante capacidades; (3) en cuanto al reconocimiento de la complementariedad, se tomaron las competencias de la socioformación, su ambiente de aplicación y los ámbitos de la matriz de North y Pöschl (2002) para dar lugar al contexto, también se incluyeron los procesos de gestión de la socioformación; y (4) por último, se desarrolló un sintagma que tomó forma de modelo, dejando como base la terminología de la socioformación. Es así como se determinaron los elementos del modelo de IO, es decir, se llevó a cabo el proceso de identificación de un núcleo sintagmático, la identificación de ejes paradigmáticos, el reconocimiento de la complementariedad y el desarrollo de un sintagma que conserva la terminología de la socioformación, tal como se representa a continuación (ver figura 3.4).

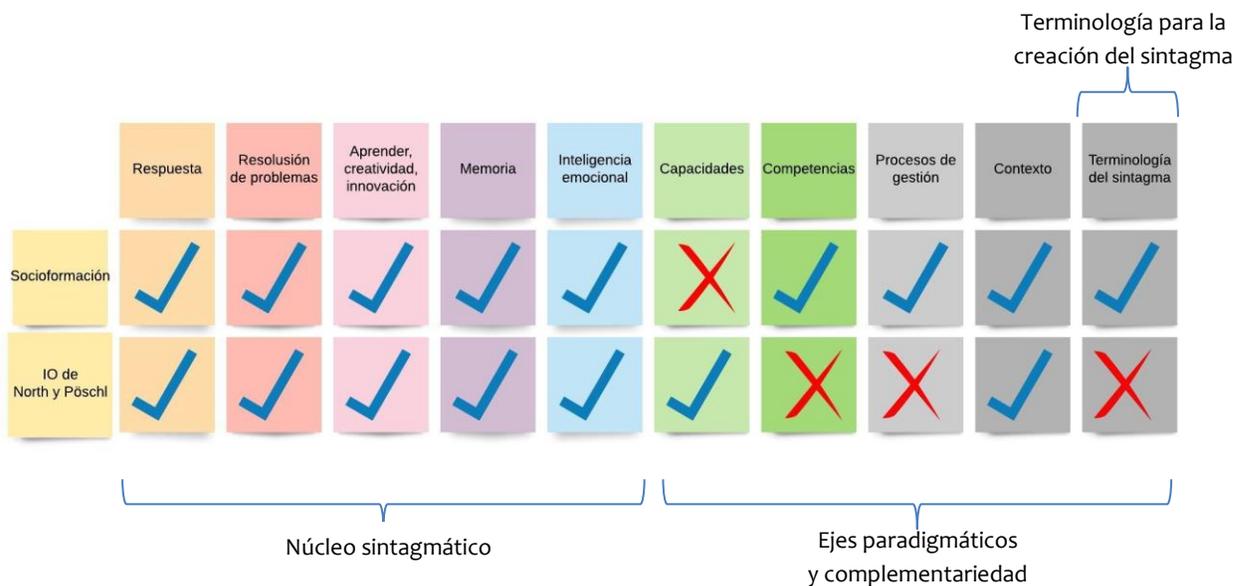


Figura 3.4 Representación del proceso de identificación de un núcleo sintagmático, de los ejes paradigmáticos, el reconocimiento de la complementariedad, selección de terminología para el desarrollo de un sintagma. Fuente: Elaboración propia.

### 3.4.3 Fases predictiva, proyectiva, interactiva, confirmatoria y evaluativa de investigación explicativa.

Las fases de cierre del estadio explicativo fueron la predictiva, proyectiva, interactiva, confirmatoria y evaluativa, mismas que dieron lugar a la creación del borrador del modelo y a su conclusión (ver tabla 3.19).

Tabla 3.19. Fases predictiva, proyectiva, interactiva, confirmatoria y evaluativa del estadio explicativo de investigación explicativa

Fases	Finalidad	Desarrollo
Predictiva	Revisar la factibilidad del estudio y efectuar prognosis	Se determinó la factibilidad del estudio. Se retomó el enunciado holopráxico para complementarlo, reafirmarlo o reformularlo. Se vislumbraron escenarios, se consideraron posibilidades de abordaje práctico, líneas de acción alternativas, limitaciones y dificultades.
Proyectiva	Tipo de explicación	Modelización
	Diseño	Cualitativo: Diseño de fuente mixta, explicativo a nivel de identificación y transeccional.
	Unidades de estudio	Capacidades, competencias, ámbitos de aplicación, contexto y elementos de gestión organizacional.
Interactiva	Seleccionar técnicas de recolección de datos	Para abordaje caicológico y cosmológico.
	Recoger datos	Se retomaron las técnicas y procedimientos previos. Se aplica y detalla el ciclo operativo como cierre.

Confirmatoria	Analizar, integrar y presentar resultados	Se retoma el análisis y la matriz comparativa; se cumplió con las fases previas, se hizo un borrador del modelo representativo de IO el cual se presentó en dos coloquios de posgrado, el primero organizado en la <i>Universidad Autónoma de Baja California</i> y el segundo por la <i>Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración</i> conocida como ANFECA (ver Apéndice D y C), para delimitar alcances, confirmar los elementos necesarios y dar lugar al diseño final.
Evaluativa	Evaluar el proceso	Se evaluó y se identificaron las limitaciones relacionadas con los eventos de estudio, con las técnicas de recolección de datos, el ámbito de generalización, las unidades estudiadas.

---

*Nota:* Elaboración propia a partir de “*Metodología de la Investigación. Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia*”, por J. Hurtado, 2010, pp. 509-519.

### **3.5 Modelo de inteligencia organizacional a partir de la integración de la socioformación y la matriz de inteligencia organizacional de North y Pöschl.**

A continuación, en la figura 3.5, se presenta el modelo de IO elaborado a partir de la socioformación y la matriz de North y Pöschl (2002). Con esto se alcanza el objetivo general de la investigación.

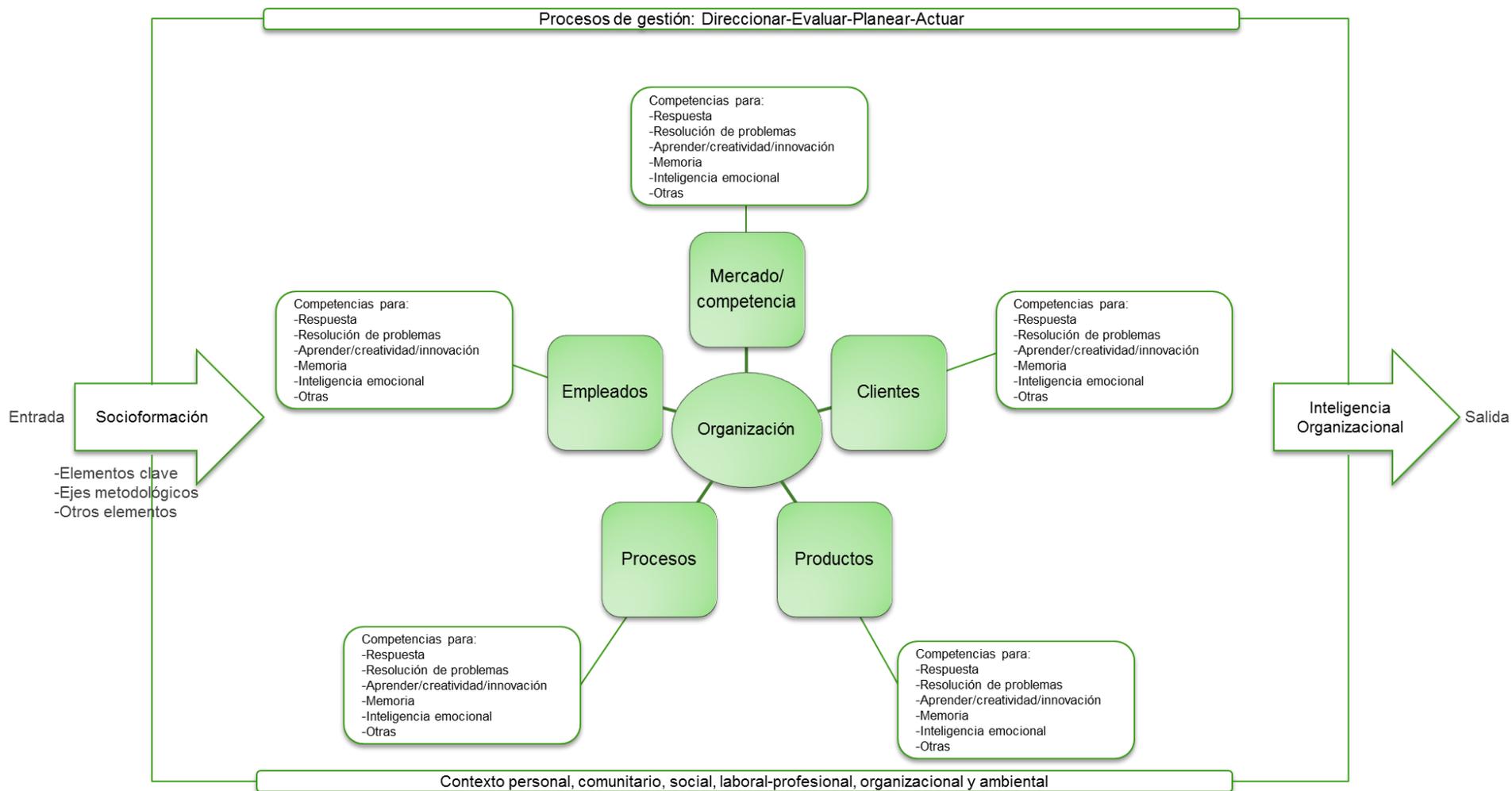


Figura 3.5. Modelo de IO a partir de la socioformación y la matriz de North y Pöschl. La entrada de la socioformación genera IO. Elaboración propia a partir de “Intelligente Organisationen. Wie Ein Unternehmen Seinen IQ Berechnen Kann”, por K. North & A. Pöschl, 2014, *Human Resource Management*, 4, p. 55-59 y otros documentos citados en el análisis documental de contenido.

El modelo presentado, según su objetivo, es una representación simplificada de IO que muestra elementos de integración entre la socioformación y la IO de North Pöschl (2002). En cuanto a su lenguaje, es un modelo gráfico; con respecto a su nivel de abstracción, es de tipo formal. Se trata de un modelo por competencias, no por capacidades. Mediante su elaboración se explica que para alcanzar la IO, se debe tomar en cuenta la interacción entre la organización, los ámbitos de mercado/competencia, los clientes, productos, procesos y empleados; y las competencias organizacionales. Si se aplican los insumos de la socioformación en la entrada como parte de los procesos de gestión organizacionales, es decir, durante la dirección, evaluación, planeación y actuación, se logra como resultado IO. Lo anterior sucede dentro de un contexto personal, comunitario, social, laboral-profesional, organizacional y ambiental.

En estudios previamente citados, se demostró que la IO tiene un impacto positivo en la gestión de talento humano y en la productividad (Rajaei, Daneshfard, Masoumi y Banihasemi, 2016); y en cuanto al desempeño laboral, aumenta la eficiencia y eficacia (Pinheiro, Hernández y Raposo, 2007).

*Ninguna institución puede sobrevivir si necesita genios o un superman para dirigirla. Debe organizarse de forma que sea capaz de ir bien con un liderazgo compuesto por seres humanos normales.*

Peter Drucker

## Capítulo IV. Conclusiones

### 4.1 Conclusiones

A través de este trabajo se pretende contribuir a la aplicación de la socioformación en contextos organizacionales, dado que cuenta con una amplia gama de técnicas e instrumentos adecuados a la sociedad actual, que pueden ser llevados fuera del contexto educativo, por ejemplo, el organizacional y social. Uno de los mayores beneficios de lo anterior en el ámbito organizacional sería la posibilidad de implementar planeaciones estratégicas que proyecten paso a paso, por niveles de desempeño y mediante líneas de acción flexibles, la ruta a seguir.

En este trabajo, se alcanzaron los cuatro objetivos específicos y el general, a continuación se presenta el detalle.

#### 4.1.1 Primer objetivo específico.

Por lo que se refiere al primer objetivo específico, es decir, *explorar los fundamentos de la administración y la conceptualización de talento humano, inteligencia organizacional y socioformación*, fue logrado. Se encontró que existe diversidad de fundamentos de la administración, similares entre autores, tales como el enfoque clásico, el humanista y el neoclásico, presentados por Castrillón (2014); la administración científica, la industrial y general, la escuela de las relaciones humanas o humanista, la behaviorista o del comportamiento administrativo, la estructuralista, la de sistemas, la de administración por objetivos y la matemática de la administración, presentadas por Ramírez (2009); la escuela de la administración científica, la de la teoría clásica de la administración, el movimiento de las relaciones humanas, el enfoque de la ciencia conductista, la escuela de la ciencia de la administración, el enfoque de sistemas y el de contingencias, presentados por (Stoner, Freeman y Gilbert (1996); la

administración científica, la teoría clásica, la neoclásica, la de la burocracia, la estructuralista, la de las relaciones humanas, la del comportamiento organizacional, la del desarrollo organizacional, la teoría matemática de la administración, la de sistemas y la situacional presentadas por Chiavenato (2000); y la teoría situacional presentada por Mora (1983), de los cuales el proyecto realizado tiene mayor afinidad con el enfoque de contingencias; este enfoque es un “punto de vista según el cual la técnica administrativa que sirve mejor para alcanzar las metas de la organización puede variar de acuerdo con las situaciones o circunstancias” (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p. 52). Respecto al concepto de talento humano en palabras de Alles (2006), es un conjunto de dotes intelectuales, que a su vez son la suma de conocimientos y competencias. Por otra parte, la IO tiene diversidad de definiciones y modelos que la representan, para delimitar el concepto se eligió la propuesta de North y Pöschl (2002), quienes la explican por medio de cinco capacidades y cinco ámbitos de aplicación, el motivo de la elección se debió a que cubre lo propuesto por otros autores y además contempla a la inteligencia emocional, dando lugar a un instrumento muy completo y humanista. Por último, la socioformación es un enfoque de competencias para la gestión de talento humano en los ámbitos educativo, organizacional y de proyectos sociales (Martínez, 2017); posee elementos clave y ejes metodológicos básicos que lo diferencian frente de otros enfoques de competencias (Tobón, González, Nambo y Vázquez, 2015).

#### **4.1.2 Segundo objetivo específico.**

Con respecto al segundo objetivo específico, *identificar los elementos principales de la socioformación y de la matriz de inteligencia organizacional de North y Pöschl*, también se logró. Se concluye que los elementos clave de la socioformación son (a) un proyecto ético de vida sólido, (b) el emprendimiento, (c) el trabajo colaborativo, (d) la gestión y co-creación del

conocimiento y (e) la metacognición. Sus ejes metodológicos básicos son (1) el acuerdo del problema a resolver y productos a lograr, (2) análisis de saberes previos, (3) trabajo colaborativo, (4) gestión y co-creación del conocimiento, (5) conceptualización y diagnóstico (6) aplicación y contribución a la resolución del problema (7) socialización del proceso de abordaje del problema. También, según el modelo de gestión por competencias de la socioformación, esta implica procesos de dirección, evaluación, planeación y actuación; asimismo, el ambiente en que se desarrolla es el personal, comunitario, social, laboral-profesional, organizacional y ambiental (Tobón, 2013b, p. 164).

Los elementos que componen a la IO de North y Pöschl (2002) son las capacidades (a) de respuesta; (b) de resolución de problemas; (c) de aprender/creatividad/innovación; (d) de memoria; y (e) de inteligencia emocional y los ámbitos de aplicación de (1) mercados/competidores, (2) clientes, (3) productos, (4) procesos, y (5) empleados.

#### **4.1.3 Tercer objetivo específico.**

El tercer objetivo específico, a través del cual se pretendió *comparar a la socioformación y las capacidades de la matriz de inteligencia organizacional de North y Pöschl para identificar sus similitudes y diferencias*, fue logrado, para ello, se aplicó análisis documental de contenido (ADC) y posteriormente se elaboró una matriz de comparación. Se llegó a la conclusión de que hay similitud entre ambas propuestas, en algunos casos es explícita y en otros se trata de relaciones asociativas, que en palabras de Saussure (1945) son aquellas que se forman en la memoria, de orden indeterminado y muchas veces de número indefinido, en este tipo de relaciones se pueden apreciar pequeñas variantes que forman redes de palabras, pero se conservan las relaciones conceptuales. Algunas de las similitudes encontradas se reflejan en la importancia que ambas propuestas dan a la respuesta ante los retos del medio ambiente, a la

resolución de problemas, a los aspectos de aprender/creatividad/innovación, al manejo adecuado de datos para una buena gestión del conocimiento y a la inteligencia emocional. Una de las diferencias más significativas que se detectó, es que la socioformación trabaja por competencias, en cambio la matriz de North y Pöschl (2002) lo hace por medio de capacidades. Las competencias tienen un alcance más amplio que las capacidades.

#### **4.1.4 Cuarto objetivo específico.**

El cuarto objetivo específico, que consiste en *determinar los elementos para elaborar un modelo de inteligencia organizacional, que integre a la socioformación y la matriz de North y Pöschl*, fue logrado a través de investigación explicativa desde una comprensión holística (ver figuras 3.17, 3.18 y 3.19). La pertinencia de los elementos del modelo, es decir, de las competencias de la socioformación, los procesos de gestión, el contexto, la terminología empleada, los ámbitos de aplicación, entre otros, se logró mediante la identificación del núcleo sintagmático, de los ejes paradigmáticos, el reconocimiento de la complementariedad y el desarrollo de un sintagma.

#### **4.1.5 Objetivo general.**

Finalmente, en lo que se refiere al objetivo general de investigación, por medio del cual se pretendió *diseñar un modelo de inteligencia organizacional a partir de la integración de la socioformación y la matriz de inteligencia organizacional de North y Pöschl*, también fue logrado (ver figura 3.5). Se trata de un modelo por competencias, no por capacidades. Mediante su elaboración se explica que para alcanzar la IO, se debe tomar en cuenta la interacción entre la organización, los ámbitos de mercado/competencia, los clientes, productos, procesos y empleados; y las competencias organizacionales. Si se aplican los insumos de la socioformación en la entrada como parte de los procesos de gestión organizacionales, es decir, durante la dirección,

evaluación, planeación y actuación, se logra como resultado IO. Lo anterior sucede dentro de un contexto personal, comunitario, social, laboral-profesional, organizacional y ambiental.

## **4.2 Discusión**

### **4.2.1 Implicaciones de los resultados.**

Al analizar algunos modelos de IO se corroboró que carecen de los insumos y procedimientos para intervenir a favor de la IO, ya que sólo la representan o la miden, pero no brindan pautas de acción. Esto significa un obstáculo para lograr organizaciones inteligentes, no obstante, existen estudios a través de los cuales se ha pretendido contribuir para atender la problemática expuesta, en los cuales se demuestra la importancia de la IO, como ejemplo de ello Pinheiro, Hernández y Raposo (2007) desarrollaron un modelo tomando como base la matriz de North y Pöschl (2002) y lo evaluaron cuantitativamente utilizando *Partial Least Squares* y datos del sector textil portugués de 90 empresas participantes, cada una de ellas con más de diez trabajadores. Concluyeron que la IO se correlaciona con el desempeño organizacional y que el aumento de IO incrementa a su vez la eficiencia y eficacia de sus acciones, aunque también descubrieron que el aumento de estas últimas no se traduce en un aumento de valor añadido a la organización; ellos creen que esto se debe al impacto del aumento de la competencia en el sector. Afirman que su modelo puede ser aplicado no sólo a una empresa sino a un grupo o sector. Destacan la importancia de la creación de conocimiento y de la memoria organizacional, pues el conocimiento mejora la toma de decisiones y está ligado a las capacidades de respuesta y de resolución de problemas. Respecto a la inteligencia emocional, concluyen que es de importancia para la capacidad de memoria organizacional y para obtener colaboración de las personas.

#### **4.2.2 Identificación de las coincidencias y contradicciones de cada resultado con los planteamientos de otros investigadores.**

No se encontraron propuestas idénticas o muy parecidas a este trabajo, por ello, no fue posible comparar los hallazgos para la búsqueda de coincidencias o contradicciones, no obstante, se encontraron investigaciones que demuestran el valor de la IO.

#### **4.2.3 Posibles causas y consecuencias de cada resultado.**

Se corroboró la falta de pautas e insumos para la implementación de la IO, quizá esto se debe a que la elaboración de un modelo no obliga a desarrollarlas, ya que un modelo es una construcción racional que persigue la finalidad de representar hechos, situaciones, fenómenos, procesos, estructuras, sistemas, entre otros (Carvajal, 2002). Pareciera ser que un segmento de las personas que se involucran en el tema investigado, esperan ver más que un modelo, sin embargo, a partir de la información encontrada se puede afirmar que proponer pautas e insumos como parte del proceso de creación de modelos no es requisito obligatorio; no obstante, su carencia es una realidad y el no atenderla es una limitante para el desarrollo de IO.

#### **4.2.4 Determinación de los alcances y aplicaciones de cada resultado.**

Después de analizar los resultados del análisis documental de contenido (ADC) respecto a la capacidad de respuesta frente a la socioformación, se puede afirmar que North y Pöschl (2002) presentan las palabras clave de reconocimiento, reacción, medioambiente, calidad y rapidez; en la socioformación se responde a los retos de la sociedad del conocimiento, se atienden los cambios y procesos de caos; estos últimos hacen referencia a la teoría del caos, que “estudia sistemas dinámicos muy sensibles a las variaciones en las condiciones iniciales (...) ligeras variaciones pueden implicar significantes diferencias en el comportamiento futuro” (Gironella,

2014, p. 4). La socioformación promueve acciones para actuar y resolver problemas del contexto con idoneidad y criterios de calidad. La idoneidad de la socioformación por sí sola, puede cubrir las cualidades de reconocer y reaccionar con rapidez a los avances medioambientales y la alta calidad requerida en la IO de North y Pöschl (2002), aunque también se menciona de forma explícita a los criterios de calidad.

En cuanto a la capacidad de resolución de problemas, para North y Pöschl (2002) es la resolución de problemas con eficacia o menor error; desde la socioformación se pretende identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad, se promueve la ética y la mejora continua; la idoneidad cubre los aspectos de la eficacia; y la mejora continua de la socioformación corresponde a una fuente de error cada vez menor.

Respecto a la capacidad de aprender/creatividad/innovación, North y Pöschl (2002) hacen referencia a la creación de soluciones de mayor valor, lo cual significa creación de innovaciones. En la socioformación se promueven saberes y la creación e innovación como actuaciones taxonómicas y además, se promueven otros aspectos que guardan una estrecha relación con estas cualidades, como el emprendimiento.

En la capacidad de memoria, North y Pöschl (2002) hacen referencia al establecimiento de comparaciones entre pasado y presente. El enfoque socioformativo promueve la búsqueda, el procesamiento, la comprensión, la organización, la creación y aplicación del conocimiento; estos procesos son un medio para establecer comparaciones.

Finalmente, en cuanto a la inteligencia emocional North y Pöschl la mencionan, pero no la definen en su artículo; previamente se citó a Goleman (2008) quien la popularizó a partir de la propuesta de Salovey y Mayer. Según los autores, el conocimiento de las propias emociones, la

capacidad de controlarlas, la capacidad de motivarse a uno mismo, el reconocimiento de las emociones y control de las relaciones, son los aspectos que conforman a la inteligencia emocional. La socioformación promueve el autoconocimiento, el autocontrol, la automotivación, la empatía y habilidades sociales como la convivencia.

Al continuar haciendo un comparativo entre la socioformación y la IO de North y Pöschl (2002) se encontraron algunas diferencias positivas que cabe resaltar, en primer lugar, en la socioformación se trabaja por medio de competencias, en cambio la matriz de North y Pöschl (2002) se muestran capacidades; en segundo lugar, la socioformación menciona de forma explícita procesos de gestión, mientras que la matriz de IO no lo hace. En tercer lugar, ambas propuestas presentan un contexto distinto, es decir, la socioformación contempla el comunitario, social, laboral-profesional, organizacional y ambiental, mientras que en la IO de North y Pöschl (2002) se contemplan los ámbitos de aplicación (a) mercados/competidores, (b) clientes, (c) productos, (d) procesos, y (e) empleados. La existencia de similitudes y diferencias hicieron posible la creación del modelo de IO propuesto en el objetivo general de este trabajo.

El alcance de los resultados de esta investigación es en sentido amplio (Carvajal, 2002) pues ni la socioformación ni la matriz de IO de North y Pöschl (2002) son productos contextualizados. Durante el coloquio organizado por ANFECA el 18 de octubre del 2018, los evaluadores coincidieron en la congruencia de los elementos que componen el modelo; sin embargo uno de ellos opinó que además sería interesante adecuar la matriz de manera que se pudiera aplicar en otros sectores de la población económica, por ejemplo, los pequeños comerciantes. Se le explicó que precisamente esa es una de las cualidades de la matriz, es decir, se puede adaptar a cada organización y contexto, al momento de ser preparada para su aplicación.

Para dar continuidad al estudio y aplicar a la socioformación en la gestión de talento humano para el logro de IO, se deberá implementar en una organización cuyos resultados no se podrán generalizar, aunque es posible que de obtener resultados positivos en un ente, también se obtendrán en otros.

#### **4.2.5 Identificación de aspectos no resueltos, dudas e interrogantes.**

La naturaleza cualitativa de esta investigación hizo posible analizar y comparar a la socioformación y la IO de North y Pöschl (2002) de manera que se obtuvieron resultados positivos. El valor de aplicar la socioformación para el logro de la IO, queda de manifiesto pues la matriz de North y Pöschl (2002) trabaja con base en sólo cinco capacidades, en cambio la socioformación posee ejes metodológicos e insumos que dan lugar a un número ilimitado de competencias; en este sentido, la socioformación cubre y supera a las capacidades de la matriz, además de proveer de medios que pueden ser utilizados en favor de la IO. No obstante, es importante tomar en cuenta que si bien se encontraron similitudes y diferencias entre la socioformación y la IO de North y Pöschl (2002), no se conoce el grado de estas, dado que es una limitación que existe cuando se aplican técnicas cualitativas como las que emplearon a lo largo de este trabajo.

#### **4.3 Recomendaciones**

Una vez logrados los objetivos de investigación, es conveniente sugerir la aplicación de la socioformación en entornos organizacionales, ya que los resultados parecen indicar que puede ser utilizada para diseñar programas de intervención en la gestión de talento humano con el propósito de favorecer la a IO. Para corroborarlo, será necesario aplicar la propuesta, es decir, aplicar estrategias socioformativas y posteriormente evaluar el antes y el después de los niveles

de IO mediante la matriz de North y Pöschl (2002); es así como se tendrá una visión completa de los alcances del producto generado. Lo anterior no se realizó, debido a que no formaba parte de los objetivos de investigación y por el corto tiempo disponible para realizar la tesis de maestría. Es así como queda pendiente responder la interrogante, *¿la socioformación tiene impacto en la gestión de talento humano para desarrollar inteligencia organizacional?*

## Referencias

- Abdul, M., & Guanipa, M. (2010). Perfil académico-profesional del egresado de Bioanálisis bajo el enfoque de competencias desde el pensamiento complejo. *Artes y Humanidades: Única*, 11(2), 205-231.
- Adamsen, B. (2016). *A critical approach to the realities of talent*. United States of America: Palgrave Macmillan.
- Agut, S., & Grau, R. (2001). Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias. 1-12.
- Ahumada, E., & Perusquia, J. (2016). Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. *Contaduría y Administración*, 61, 127-158.
- Albrecht, K. (2002). *Organizational intelligence & knowledge management: thinking outside the silos*. Obtenido de Karlalbrecht.
- Alles, M. (2006). *Desarrollo de talento humano basado en competencias*. Argentina: Granica.
- Al-Qeed, M., Halim, A., Al-Azzam, Z., & El Fattah, K. (2018). The effect of talent management and emotional intelligence on organizational performance: applied study on pharmaceutical industry in Jordan. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(1), 1-14.
- Arambarri, J. (2014). Metodología de evaluación y gestión del conocimiento dinámico por procesos utilizando como soporte TIC el entorno colaborativo de trabajo basado en el modelo de creación de conocimiento de Nonaka-Takeuchi (tesis doctoral). Universidad de Córdoba, España.
- Ardilla, R. (2011). Inteligencia. ¿Qué sabemos y qué nos falta por investigar? *Psicología*, 35(134), 97-107.
- Banco Mundial. (2019). *Nuevas Empresas Registradas (número)*. Obtenido de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.NREG?view=chart>
- Buendía, E. (2013). El papel de la ventaja competitiva en el desarrollo económico de los países. *Revisa Análisis Económico*, 28(69), 55-78.
- Bueno, E. (2000). De la sociedad de la información, a la del conocimiento y el aprendizaje. *Especial IX Encuentro AECA: Gestión de la información en la sociedad del conocimiento y la globalización* (págs. 1-3). España: AECA.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2010). *Ley de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares*. Obtenido de [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPDPPP.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPDPPP.pdf)

- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2018a). *Ley de la Propiedad Industrial. Reforma del 18 de mayo del 2018*. Obtenido de [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/50\\_180518.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/50_180518.pdf)
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2018b). *Código de Comercio. Reforma del 28 de marzo del 2018*. Obtenido de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/3\\_311218.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/3_311218.pdf)
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2019a). *Código Fiscal de la Federación. Reforma del 16 de mayo del 2019*. Obtenido de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8\\_160519.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8_160519.pdf)
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2019b). *Ley Federal de Protección al Consumidor. Reforma del 12 de abril del 2019*. Obtenido de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/113\\_120419.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/113_120419.pdf)
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2019c). *Ley Federal del Trabajo. Reforma del 02 de julio del 2019*. Obtenido de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125\\_020719.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_020719.pdf)
- Carvajal, A. (2002). Teorías y modelos: formas de representación de la realidad. *Comunicación, 12*(1), 1-14.
- Carrillo, H., North, K., Díaz, J., & Gurruchaga, M. (2009). Congreso de investigación de Academia Journals. *Diagnóstico y evaluación en metrología bajo la matriz de inteligencia organizacional en empresas del sector automotriz*. México.
- Carrillo, H., North, K., Díaz, J., & Gurruchaga, M. (2011). Congreso internacional de investigación en negocios y ciencias administrativas CINCA. *Medición del nivel de inteligencia organizacional en medianas empresas del sector automotriz*. México.
- Castrillón, A. (2014). *Fundamentos generales de administración*. Colombia: Centro Editorial Esumer.
- Chandler, A. (1977). *The visible hand: The managerial revolution in american business*. United States of America: Harvad University Press.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría de la administración* (5 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Choo, C. (2002). *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. United States of America: Asis&t.
- CIFE. (2013). *Inicio de la socioformación*. Obtenido de CIFE: <https://cife1.wordpress.com/>
- Clerc, P. (1997). Economic intelligence. En UNESCO, *World information report 1997/98* (págs. 304-317). Francia: UNESCO Publishing.

- Cohen, C. (2004). *Veille et intelligence stratégiques*. Francia: Lavoisier.
- Cordero, A. (2014). Configuración de la gestión de talento humano a partir de la introducción de las tecnologías de la información y comunicación en el sector químico carabobeño (tesis doctoral). Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y conocimiento*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Davenport, T., & Prusack, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. United States of America: Harvard Business School Press.
- Del Canto, E. (2014). Un estudio de la gestión del capital humano que labora en los gobiernos locales de carabobo bajo un enfoque de las competencias en el contexto de la sociedad del conocimiento (tesis doctoral). Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Díaz, H. (2010). Conceptualización y antecedentes teóricos de la competitividad internacional y regional: un asunto territorial. *Suma de Negocios*, 1(2), 91-104.
- El Universal. (2016). *Google, la mejor empresa para trabajar por séptima vez*. Obtenido de El Universal: <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/techbit/2016/03/4/google-la-mejor-empresa-para-trabajar-por-septima-vez>
- Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: ¿la estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 32(96), 31-55.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2001). *Administración y control de la calidad* (7 ed.). México: CENGAGE Learning.
- Fleisher, C., & Bensoussan, B. (2002). *Strategic and competitive analysis: methods and techniques for analyzing business competition*. United States of America: Prentice Hall.
- García, M., & Godínez, G. . (2015). Sociedad del conocimiento frente a la desigualdad social. 4º Congreso virtual internacional sobre tecnología, educación y sociedad. (págs. 1-12). Guadalajara, Jalisco: Cenid.
- Gardner, H. (1993). *Frames of mind: theory of multiple intelligences*. United States of America: Fontana Press.
- Gironella, J. (2014). *Teoría del caos social*. España: ICAI ICADE.
- Glynn, M. (1996). Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1081-1111.
- Goleman, D. (2008). *Inteligencia emocional*. España: Kairós.
- Gottfredson, L. (1997). Mainstream science on intelligence: an editorial with 52 signatories, history, and bibliography. *Intelligence*, 24(1), 13-23.

- Guarrochena, M., & Paul, L. (2013). Estrategias de gestión de la información asociadas a la inteligencia competitiva: apropiación práctica en organizaciones de apoyo a empresas exportadoras. *Visión del Futuro*, 17(2), 148-167.
- Guerra, L., Molinillo, S., & Bermúdez, G. (2009). Inteligencia organizacional como elemento dinamizador de configuraciones organizativas competitivas del sector empresarial. *Espacios*, 30(3), 10.
- Halal, W. (1997). Organizational intelligence: what is it, and how can managers use It? *Organizations & People*, 4(9).
- Hernández, J., Tobón, S., & Vázquez, J. (2014). Estudio conceptual de la docencia socioformativa. *Ra Ximhai*, 10(5), 89-101.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Herrera, S., & Tobón, S. (2017). El director escolar desde el enfoque socioformativo. Estudio documental mediante la cartografía conceptual. *Revista de Pedagogía*, 38(102), 164-194.
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia* (4 ed.). Venezuela: Quirón.
- Ibarra, L. (2017). Modelo de gestión del talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación del personal en una institución bancaria (tesis de magister). Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ecuador.
- IHK-regensburg. (s.f.). *IHK Regensburg für Oberpfalz / Kelheim*. Obtenido de IHK: <https://www.ihk-regensburg.de/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Obtenido de INEGI: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denuel/>
- Jacob, R., & Pariat, L. (2000). *Gérer les connaissances: un défi de la nouvelle compétitivité du 21e siècle: information, interaction, innovation*. Canadá: CEFRIO.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral*. España: Gestión 2000.
- Kirn, S., & O'Hare, G. (1997). *Cooperative knowledge processing: the key technology for intelligent organizations*. London: Spinger.
- Kord, B., Ghasemi, M., & Amin, A. (2013). Measuring the organizational intelligence of the experts and managers of the cement factory in Sistan. *European-science*, 2(3), 959-967.
- Levet, J. (2001). *L'intelligence économique: mode de pensée, mode d'action*. Francia: Economica.
- López, G. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*(26), 129-152.

- Lozada, R. (2014). *Gestión de la organización*. Obtenido de Unimet: <http://www.unimet.edu.ve/novos-ie22222/>
- Lozano, J., & González, C. (2014). Una propuesta para la definición de la inteligencia organizacional. *Universidad & Empresa*, 16(26), 159-175.
- Lozano, J., & González, C. (2015a). Desarrollo de un modelo de gestión de la inteligencia organizacional para la compañía Gráficas Modernas S.A. *Universidad & Empresa*, 17(29), 63-91.
- Lozano, J., & González, C. (2015b). Un análisis del estado del arte de la inteligencia organizacional (IO) con sus modelos y herramientas de diagnóstico. *Ciencias Estratégicas*, 23(33), 41-52.
- Lugones, G., Bianco, C., Peirano, G., & Salazar, M. (2002). Indicadores de la sociedad del conocimiento: aspectos conceptuales y metodológicos. *Redes*, s.p.
- Maldonado, F. (2015). Conceptualización del enfoque educativo de la socioformación, herramienta integrada en el proceso de consultorías empresariales. *RIIDE*, 10(5).
- Marcon, C., & Moinet, N. (2006). *L'intelligence économique*. Francia: Dunod.
- Mariscal, A. (2013). *El papel de la socioformación en el mejoramiento de la calidad de la educación*. Venezuela.
- Martínez, M. (2017). Elementos de un modelo de capacitación para desarrollar el talento humano. *Congreso de investigación en gestión del talento humano. Experiencias exitosas en Latinoamérica 2017*.
- Martre, H., Clerc, P., & Harbulot, C. (1994). *Intelligence économique et stratégie des entreprises*. Obtenido de La Documentation Française: <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/074000410/index.shtml>
- Más, A. (2005). Antecedentes y situación actual de los conceptos y métodos para el desarrollo de la inteligencia organizacional. *Acimed*, 13(4).
- Más, A., & Haber, A. (2013). Inteligencia organizacional: conceptos, modelos y metodologías. *Encontros Bibli*, 18(38), 1-18.
- Más, A., & Haber, A. (2015). Aplicación de la inteligencia organizacional en la gerencia y en la gestión de la ciencia, la tecnología y el medio ambiente en La Habana. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 26(2), 125-147.
- Mateo, J. (2006). Sociedad del conocimiento. *Arbor: ciencia, pensamiento y cultura*, 182(718), 145-151.
- Mora, G. (2018). Siglo XXI economía de la información: gestión del conocimiento y business intelligence, el camino a seguir hacia la competitividad. *Signos*, 10(2), 161-174.

- Mora, M. (1983). La teoría contingencial en la administración. *Cuadernos de Administración*, 6(7), 21-31.
- Moreno, M., Pelayo, Y., & Vargas, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa*(10), 57-72.
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Francia: Satillana.
- Moro, P., & García, F. (2016). Modelos de inteligencia organizativa y recomendaciones para el desarrollo de la inteligencia organizativa. *Dirección y Organización*, 60, 24-39.
- North, K., & Poschl, A. (2002). Intelligente organisationen. Wie ein unternehmen seinen IQ berechnen kann. Human resource managment. *Human Resource Managment*(4), 55-59.
- OEA. (s.f.). *Sociedad del Conocimiento*. Obtenido de OEA: Más derechos para más gente: [http://www.oas.org/es/temas/sociedad\\_conocimiento.asp](http://www.oas.org/es/temas/sociedad_conocimiento.asp)
- Olguín, L., Tapia, I., & Aguilar, A. (2015). La inteligencia emocional en la empresa. *Xikua*, 3(5).
- Orozco, E. (1999). La inteligencia organizacional en la industria biofarmacéutica. *Ciência da Informação*, 28(1), 59-66.
- Orozco, E. (2001). El lugar de la inteligencia empresarial en el entorno conceptual de la gestión del conocimiento. Evolución en Cuba. *El Profesional de la Información*, 10(7-8), 14-22.
- Parra, H. (2016). Congreso internacional sobre sociedad del conocimiento, ciencia y tecnología. *Calidad de vida como desarrollo humano en niños, niñas y jóvenes de la región serrana del Estado de Chihuahua*. México: CIFE.
- Pinheiro, P., Hernández, R., & Raposo, M. (2007). La inteligencia organizativa de las empresas del sector textil portugués. (págs. 1-15). España: Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa.
- Pinto, M. (1991). *Análisis documental. Fundamentos y procedimientos*. España: Eudema.
- Pinto, M., & Gálvez, C. (1999). *Análisis documental de contenido*. México: Síntesis.
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva* (2 ed.). México: Editorial Patria.
- Porter, M., Schwab, K., Sala-i-Martin, X., & López-Claros, A. (2004). *The global competitiveness report 2003-2004*. United States of America: Oxford University Press.
- Rajaei, Z., Daneshfard, K., Masoumi, Z., & Banihasemi, S. (2016). The effect of organizational intelligence on talent management, using structural equations. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 3(2), 464-476.
- Ramírez, C. (2009). *Fundamentos de Administración*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Lengua Española* (23 ed.). España: Espasa.

- Reyes, A. (2007). *Administración moderna*. México: Limusa.
- Reyes, M., & Molina, A. (2016). Gestión del talento humano: reflexiones desde la atención primaria de salud. *Medisur*, 14(2), 97-100.
- Robles, A. (2008). Gestión del talento humano en el sistema público nacional de salud público (tesis doctoral). Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Saussure, F. (1945). *Curso de lingüística general* (24 ed.). Argentina: Losada.
- Secretaría de Economía. (2018). *Competitividad y normatividad/Normalización*. Obtenido de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/competitividad-y-normatividad-normalizacion>
- Secretaría de Trabajo y Previsión Social . (2018). *Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018. Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo. Identificación, Análisis y Prevención*. Obtenido de [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/20](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/20)
- Simanca, M., Montoya, L., & Bernal, C. (2016). Gestión del Conocimiento en Cadenas Productivas: El Caso de la Cadena Láctea en Colombia. *Información Tecnológica*, 27(3), 93-106.
- Soto, R. (2012). Modelo curricular orientado al desarrollo de competencias profesionales. Una experiencia en la formación de médicos veterinarios. En S. Tobón, & Jaik, K., *Experiencias de aplicación de las competencias en la educación y en el mundo organizacional* (págs. 155-180). México: Red Durango de Investigadores Educativos, A.C.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Pearson.
- Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Colombia: ECOE.
- Tobón, S. (2007). Enfoque complejo de las competencias y el diseño curricular por ciclos propedéuticos. *Acción Pedagógica*(16), 14-28.
- Tobón, S. (2011a). El modelo de las competencias en educación desde la socioformación. En D. Jaik, & Barraza, A., *Competencias y educación. Miradas múltiples de una relación*. (págs. 14-23). México: Redie.
- Tobón, S. (2011b). *Evaluación de las competencias en educación básica*. México: Santillana.
- Tobón, S. (2012a). El enfoque socioformativo y las competencias: ejes clave para transformar la educación. En S. Tobón, & Jaik, A., *Experiencias de aplicación de las competencias en la educación y en el mundo organizacional* (págs. 3-31). México: Red de Durango de Investigadores Educativos, A.C.
- Tobón, S. (2012b). Modelo Cenit de formación y evaluación de competencias docentes: una experiencia en Iberoamérica desde el Instituto CIFE. En S. y. Tobón, *Experiencias de*

- aplicación de las competencias en la educación y el mundo organizacional* (págs. 139-154). México: Red Durango de Investigadores Educativos, A.C.
- Tobón, S. (2013a). *Proceso de metacognición y estrategia MADFA*. México: CIFE.
- Tobón, S. (2013b). *Formación integral y competencias: pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Tobón, S. (2015). *Planeación de proyectos formativos*. México: CIFE.
- Tobón, S. (2017a). Desarrollo del pensamiento complejo y socioformación. *Congreso de investigación en gestión del talento humano, experiencias exitosas en Latinoamérica 2017*.
- Tobón, S. (2017b). *Proyecto de enseñanza y evaluación con rúbricas*. México: K Research.
- Tobón, S. (2017c). Taxonomía socioformativa. CIFE. Obtenido de ISSUU: [https://issuu.com/cife/docs/taxonom\\_\\_a\\_socioformativa](https://issuu.com/cife/docs/taxonom__a_socioformativa)
- Tobón, S. (2017d). *Ejes esenciales de la sociedad del conocimiento y la socioformación*. Estados Unidos: Kresearch.
- Tobón, S., González, L., Nambo, J., & Vázquez, J. (2015). La socioformación: Un estudio conceptual. *Paradigma*, 36(1), 7-29.
- Tobón, S., Guzmán, C., Hernández, J., & Cardona, S. (2015). Sociedad del conocimiento: estudio documental desde una perspectiva humanista y compleja. *Paradigma*, 36(2), 7-36.
- Torres, A. (2002). El profesional de la información en la inteligencia organizacional. *Acimed*, 10(5).
- Travica, B. (2015). Modeling organizational intelligence: nothing googles like Google. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(2), 1-18.
- Tucker, E., Kao, T., & Verma, N. (2005). *Next-generation talent management*. Obtenido de Fashion Networks: [http://www.fashion-networks.com/hr\\_articles/Next%20Generation%20Talent%20Management.pdf](http://www.fashion-networks.com/hr_articles/Next%20Generation%20Talent%20Management.pdf)
- UNESCO. (s.f.). *Construir sociedades del conocimiento*. Obtenido de <https://es.unesco.org/themes/construir-sociedades-del-conocimiento>
- Vázquez, J., Hernández, J., Vázquez, J., Juárez, L., & Guzmán, C. (2017). El trabajo colaborativo y la socioformación: un camino hacia el conocimiento complejo. *Educación y Humanismo*, 19(33), 334-356.
- Zarei, H., Jandaghi, G., Hamidizadeh, A., & Haj, F. (2010). Studying status of organizational intelligence in selected public offices of Qom. *European Journal of Social Sciences*, 14(4), 613-620.

## Apéndices

### Apéndice A. Tabla taxonómica de la socioformación.

Receptivo	Resolutivo	Autónomo	Estratégico
Busca	Aplica	Analiza	Adapta
Cita	Caracteriza	Aporta	Asesora
Domina	Categoriza	Argumenta	Compone
Describe	Compara	Autoevalúa	Crea
Determina	Comprende	Autogestiona	Empodera
Identifica	Comprueba	Autorregula	Genera
Indaga	Conceptualiza	Ayuda	Innova
Manipula	Controla	Coevalúa	Intervalora
Opera	Cumple	Comenta	Juzga
Organiza	Diagnostica	Contextualiza	Lidera
Recepciona	Diferencia	Critica	Personaliza
Reconoce	Ejecuta	Ejemplifica	Predice
Recupera	Elabora	Evalúa	Propone
Registra	Emplea	Explica	Proyecta
Relata	Implementa	Formula	Reconstruye
Reproduce	Interpreta	Hipotetiza	Recrea
Resume	Labora	Infiere	Sinergia
Se concentra	Motiva	Integra	Transfiere
Selecciona	Planifica	Mejora	Transforma
Subraya	Procesa	Metaevalúa	Transversaliza
Tolera	Resuelve	Monitorea	Vincula
	Sistematiza	Planea metas	
	Subdivide	Reflexiona	
	Verifica	Regula	
		Relaciona	
		Retroalimenta	
		Teoriza	
		Valora	

*Nota:* Recuperado de “*Taxonomía Socioformativa.*”, por S. Tobón, 2017c, p. 8.

**Apéndice B.** Constancia de traducción del idioma alemán al español del artículo *Wie Ein Unternehmen Seinen IQ Berechnen Kann.*



**INSTITUTO  
Mendoza**

*Lic. Yahaira Nava Morán*  
*Perito Traductor - Certified Translator*  
*Español - Inglés - Francés - Alemán*  
*ynavamoran@mns.com*  
*Cel. (646)151-1517*

TRADUCCIÓN OFICIAL	BEGLAUBIGTE ÜBERSETZUNG
<p>La suscrita, Lic. Yahaira Nava Morán, Perito Traductor Oficial con <i>Número de Registro: 000429</i>, Auxiliar de la Administración de Justicia para el Partido Judicial en Ensenada, Baja California, designado por el H. Consejo de La Judicatura del Estado de Baja California mediante ratificación en el Boletín Judicial publicado el 12 de diciembre de 2017:</p> <p><a href="http://transparencia.pjbc.gob.mx/Documentos/pdfs/Peritos/PadronPeritos2017.pdf">http://transparencia.pjbc.gob.mx/Documentos/pdfs/Peritos/PadronPeritos2017.pdf</a></p> <p>Por este medio certifico que la(s) siguiente(s) página(s) es (son) una traducción fiel del idioma alemán al español del original que tuve a la vista.</p>	<p>Ich, sachverständige Übersetzerin mit Registrierungsnummer <i>000429</i> und Ermächtigung der Justizbehörde von Baja California, Mexiko, in Ensenada, gemäß Veröffentlichung im Amtsblatt vom 12. Dezember 2017:</p> <p><a href="http://transparencia.pjbc.gob.mx/Documentos/pdfs/Peritos/PadronPeritos2017.pdf">http://transparencia.pjbc.gob.mx/Documentos/pdfs/Peritos/PadronPeritos2017.pdf</a></p> <p>Bestätige hiermit dass die vorliegende Übersetzung einwandfrei ist und wortgetreu mit dem Original in Deutscher Sprache übereinstimmt, das mir zur Einsicht vorgelegt wurde.</p>
<p><b>DOCUMENTO:</b></p> <p>Artículo: <b>Organizaciones inteligentes. Cómo una organización puede calcular su coeficiente intelectual.</b></p>	<p><b>DOKUMENT:</b></p> <p><b>Intelligente Organisationen. Wie ein Unternehmen seinen IQ berechnen kann.</b></p>

Ensenada, Baja California, México.

25-X-18




---



**Mendoza**

**M. ED. YAHAIRA NAVA MORÁN**

INSTITUTO **M. Ed. Yahaira Nava Morán**  
**Perito Traductor - Certified Translator**  
Consejo de la Judicatura del Edo. de Baja California, México

Núm Registro 000429

---

ESPAÑOL, ENGLISH, FRANÇAIS, DEUTSCH

*Iturbide #570 Colonia Obrera C.P. 22830 Ensenada, B.C. // Oficina +52 1 (646) 176-4203*

## Organizaciones inteligentes

Cómo una organización puede calcular su coeficiente intelectual.

Por Klaus North\* y Alexander Pöschl\*\*

El concepto de organización inteligente a menudo se ve forzado, pues la inteligencia de una organización permanece siempre en la oscuridad. A continuación analizaremos lo que constituye una organización inteligente y, a partir de ahí, presentaremos un estudio de inteligencia para las organizaciones.

Comencemos con algunos ejemplos que ilustran la importancia de la inteligencia empresarial:

**Ejemplo 1:** Usted es el orgulloso propietario de un nuevo teléfono móvil y ahora está tratando de aprender a usarlo. Tarde o temprano, el manual no podrá ayudarle, así que tendrá que levantar el teléfono y llamar al número de atención a clientes. Una vez allí, es evidente que las personas de atención no pueden realmente ayudar. Si llama varias veces, es muy probable que obtenga más información pero siempre diferente. Algo similar podría ocurrir cuando al llamar al centro de atención de una compañía de seguros o una aerolínea. ¿Qué pasa con la capacidad de la empresa para brindar información?

**Ejemplo 2:** Un consultor escribe sobre una oferta y quiere saber si ya se han elaborado ofertas similares para clientes similares en el pasado. Los proyectos se documentan en una base de datos, pero no las ofertas, especialmente aquellas que no condujeron a un pedido. ¿Qué hay de la memoria de la empresa?

**Ejemplo 3:** En el montaje final siempre faltan piezas. El problema se resuelve en gran medida a través de un proceso conjunto de mejora continua con el proveedor. La empresa demuestra su capacidad para resolver problemas.

Con la capacidad de proporcionar información, recordar y resolver problemas, ya se han identificado algunas características de la inteligencia organizacional.

Antes de examinar la inteligencia organizacional detalladamente, tiene sentido pensar primero en lo que constituye la inteligencia de una persona y luego en la cuestión de cómo se puede transferir la construcción de la inteligencia a las organizaciones.

### De la inteligencia individual a la organizacional

Si buscamos en el diccionario de psicología, la inteligencia se define como "La capacidad general para resolver nuevas tareas o para dominar nuevas tareas (Fröhlich 1993)". En su teoría de la inteligencia triárquica (Zimbardo y Gerrig 1996), Sternberg considera el pensamiento y la resolución de problemas como un proceso comparable a los procesos en una computadora. Por lo tanto, la inteligencia depende de cuán bien y cuán rápido se ejecutan los componentes individuales de estos procesos y cuán funcionalmente están conectados. Esta construcción inteligente también puede ser transferida a las organizaciones: la inteligencia organizacional es creada por el efecto combinado de los portadores de conocimiento. A diferencia de Sternberg, Gardner describe en su modelo seis formas independientes de inteligencia (lingüística, lógico-matemática, espacial, musical, motriz e inteligencia personal o social) (Zimbardo y Gerrig 1996).



\* Prof. Dr. Klaus North, Universidad de Ciencias Aplicadas de Wiesbaden, Departamento de Economía

(k.north@bwl.fh-wiesbaden.de)

\*\* Alexander Pöschl, Dipl.

Economista empresarial



Goleman complementa los conceptos de inteligencia racional con la inteligencia emocional como un indicador de la adaptabilidad social de un individuo (Goleman 1997). Las personas inteligentes se describen a menudo con los atributos de confianza en sí mismas, éxito y lenguaje. Se podría decir, por tanto, que las características que se consideran ventajosas en la vida social y profesional se perciben como inteligencia.

¿Cómo podemos cerrar la brecha con la inteligencia organizacional? Para Matsuda, la inteligencia organizacional es sinónimo de la capacidad de la empresa para resolver problemas al tiempo que hace un uso óptimo de los recursos (Lehner 2000). Considera la inteligencia organizacional como un proceso y como un producto. Mientras que el nivel de proceso sirve para el análisis de organizaciones y de procesos de toma de decisiones organizativas, el nivel de producto contiene las instrucciones para la integración de la conexión del sistema de información organizativo. Matsuda asigna los procesos de percepción, almacenamiento, aprendizaje, comunicación y toma de decisiones al proceso de inteligencia organizacional. La construcción de Matsuda está formada por los enfoques de la inteligencia artificial, mientras que los valores individuales, a socialización y

los contextos como motores de la inteligencia organizacional son ignorados en gran medida.

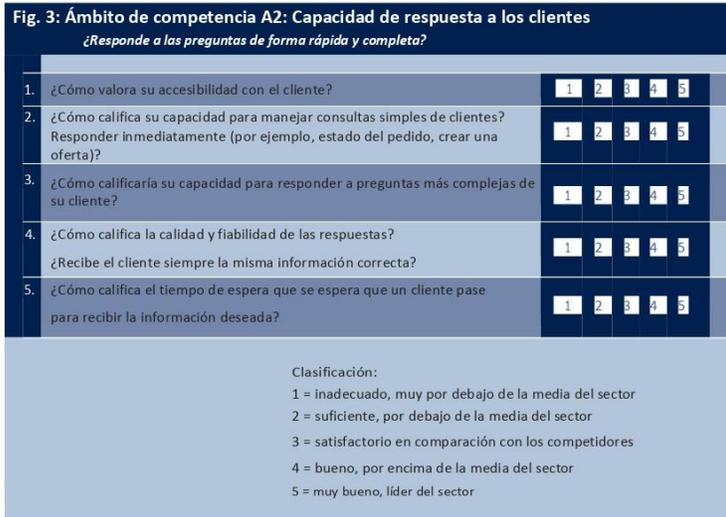
Gälweiler menciona la rapidez y la calidad del reconocimiento y la reacción de un sistema a los desarrollos medioambientales como una medida de inteligencia organizacional. El sistema es más inteligente aún cuando mejor cumple estas tareas (Gälweiler 1996). Según Simon (Simon 1989), la inteligencia organizacional se concreta en la capacidad de comportarse de una manera apropiada para la supervivencia y el desarrollo. Según Leavitt (McGill et al. 1996), una empresa inteligente se caracteriza por el hecho de que puede resolver problemas más eficazmente la segunda o tercera vez -es decir, más rápido o con menos errores- que la primera.

Para Oberschulte, la inteligencia organizativa es la capacidad de hacer frente a nuevas demandas o tareas (Oberschulte 1996). Esto puede explicarse por la interacción de la capacidad de aprendizaje organizacional de los subcomponentes, el conocimiento organizacional y la memoria organizacional (cf. Fig. 1).

La inteligencia organizacional se manifiesta en la rapidez y calidad de la búsqueda de soluciones. La comprensión de la inteligencia organizacional como potencial implica que esta capacidad puede afectar la



new management Nr. 4 | 2002



efectividad o eficiencia de la organización, pero no necesariamente tiene que hacerlo. Las tareas de una solución que contribuye a la inteligencia organizativa pueden aplicarse igualmente a cualquier aspecto del entorno externo o de las condiciones organizativas internas. Por último, la inteligencia organizativa puede contribuir tanto en el contexto de la adaptación reactiva al medio ambiente como en el contexto del diseño ambiental activo. Es concebible, por ejemplo, que los requisitos medioambientales actuales o futuros se den por sentados y que, en consecuencia, se busquen respuestas con vistas a una adaptación satisfactoria al medio ambiente. Del mismo modo, la inteligencia organizacional puede contribuir a la resolución de problemas que tienen que ver con influir activamente en circunstancias dadas o futuras para forzar desarrollos en una dirección favorable para la organización.

Si resumimos todas las teorías presentadas, se mencionan las siguientes características para la inteligencia organizacional:

1. Reconocer y reaccionar a los avances medioambientales con alta calidad y rapidez.
2. La capacidad de aprender, es decir, de hacer frente a los problemas en el segundo o tercer intento de manera más eficaz o con una fuente de error menor.
3. La creación de redes para el desarrollo de soluciones de mayor valor (innovaciones).

4. Memoria para establecer comparaciones entre el pasado y el presente.

5. Inteligencia emocional.

Lo ideal sería que una prueba de inteligencia para las organizaciones evaluara estas características.

#### Una prueba de inteligencia para las organizaciones

Basándose en las teorías de inteligencia organizacional mencionadas anteriormente, nuestro modelo proporciona cinco características generales de la inteligencia organizacional. Los criterios son la capacidad de respuesta, la capacidad de resolución de problemas, la capacidad de aprendizaje/creatividad/innovación, la memoria y la inteligencia emocional. Estas características se concretan en las áreas de mercados/competencia, clientes, productos, procesos y empleados. El resultado es una primera matriz de inteligencia (véase la figura 2). Para cada campo se formula una pregunta central, lo que hace posible una primera clasificación aproximada. Debido a su estructura, la prueba de inteligencia puede conectarse con el Cuadro de Mando Integral, de forma que los puntos débiles identificados puedan ser incorporados a los objetivos y medidas de este último. Además de una pregunta central primordial, se formulan cinco preguntas en profundidad para cada ámbito de competencia. La figura 3 ilustra el procedimiento para el ámbito de competencia de la capacidad de respuesta a los clientes.

**Fig. 2 Matriz de inteligencia de una empresa**

	A Capacidad de respuesta	B Capacidad de resolución de problemas	C Capacidad de aprender/creatividad/innovación	D Capacidad de remembranza	E Inteligencia emocional
1 Mercados/ competencia	¿Qué tan rápida y completa es su reacción ante los nuevos productos de la competencia? 1 2 3 4 5		¿Qué tan rápido y exhaustivamente aprende de los mercados y de la competencia? 1 2 3 4 5		¿Qué tan bueno es el contacto de sus clientes con sus demás organizaciones y asociaciones industriales? 1 2 3 4 5
2 Clientes	¿Responde a las preguntas de forma rápida y completa? 1 2 3 4 5	¿Reconoce las pruebas de clientes y las resuelve rápidamente a satisfacción del cliente? 1 2 3 4 5	¿Qué tan rápido y comprensiblemente aprende del cliente? 1 2 3 4 5	¿Puede determinar rápidamente lo que ha entregado o realizado para los clientes en el pasado? 1 2 3 4 5	¿Sus relaciones con los clientes se caracterizan por la confianza y la apertura? 1 2 3 4 5
3 Productos		¿Reconoce las muestras de productos a tiempo y las resuelve rápidamente? 1 2 3 4 5	¿Sus productos son "mejores" o únicos? 1 2 3 4 5	¿Puede seguir el rastro de los desarrollos de productos anteriores o identificar a los portadores de conocimientos técnicos? 1 2 3 4 5	
4 Proceso	¿Puede proporcionar información sobre el status de tratamiento actual (p. ej., pedido o proceso de aprovisionamiento)? 1 2 3 4 5	¿Reconoce los problemas de proceso en una fase temprana y los resuelve rápida y eficazmente? 1 2 3 4 5	¿Mejora sistemáticamente sus procesos? 1 2 3 4 5	¿Están documentadas las buenas soluciones ("Buenas Prácticas") del pasado o son rápidamente accesibles? 1 2 3 4 5	
5 Empleados	¿Proporciona la gerencia respuestas veraces a las preguntas de los empleados? 1 2 3 4 5	¿Reconoce los problemas personales de los empleados y contribuye a la solución? 1 2 3 4 5	¿Existe una cultura empresarial abierta y dinámica que fomente el aprendizaje y la reflexión por parte de los empleados? 1 2 3 4 5	¿Se transmite sistemáticamente el conocimiento a través de las generaciones de empleados? 1 2 3 4 5	¿Existe una fuerte comunidad de valores que conecta a los empleados con la empresa? 1 2 3 4 5

Clasifique su empresa o unidad de negocio en relación con el sector/competidor o la organización en general.  
Pasos de escala: 1 = inadecuado, muy por debajo de la media del sector 2 = suficiente, por debajo de la media del sector  
3 = satisfactorio en comparación con los competidores/industria 4 = bueno, por encima de la media de la industria  
5 = muy bueno, líder de la industria

Para clasificar cada pregunta, se eligió una escala de cinco puntos, que hace referencia a la industria en cada caso. Sin embargo, también es posible una estandarización diferente de la prueba (por ejemplo, referencia a otras unidades de negocio, líderes de mercado, etc.).

Inicialmente se planifica una autoevaluación con fines de evaluación. Si se dispone de estudios de benchmarking, estos pueden utilizarse para la estandarización (por ejemplo, el tiempo medio de procesamiento de pedidos en la industria = 48 horas en comparación con nuestro propio tiempo de procesamiento de 36 horas). La autoevaluación se puede contrastar con una visión independiente desde el exterior. Durante el desarrollo de la prueba, por ejemplo, encontramos que la autopercepción y la visión externa divergían.

Después de contestar las preguntas, se obtendrá un resultado en forma de puntuación. Cuanto más alto sea, más alta será la inteligencia organizacional comparada

con la competencia o con el promedio de la industria. El número máximo posible de puntos es idéntico para los 20 campos enteros. Esto significa que no hay ponderación de los campos individuales, pero se puede ajustar para adaptarse a sectores específicos si uno de los campos tiene una importancia mayor. La suma de todos los campos de competencia da como resultado el valor de la inteligencia organizacional. Esto da como resultado una puntuación máxima de 500 puntos (20 campos de competencia x 5 preguntas x máx. 5 puntos). El cálculo del cociente de inteligencia organizacional se calcula de forma análoga al CI individual utilizando una distribución normal estándar. El valor mínimo se fija en 250, el valor medio en 375 puntos. Lo que sigue es el cálculo de los valores de desviación.

*(Se derivan las siguientes declaraciones y calificaciones: 495-500 puntos= muy bueno, líder de la industria; 460-493 puntos= bueno, por encima del promedio de la industria,*

495 - 500 puntos = muy bueno, líder de la industria, 460 - 493 puntos = bueno, por encima del promedio de la industria, 439 - 291 puntos = satisfactorio en comparación con los competidores 290 - 257 puntos = suficiente, por debajo del promedio de la industria, 256 - < 250 puntos = pobre, muy por debajo del promedio de la industria).

El siguiente procedimiento ha demostrado tener éxito en la determinación del Cociente de Inteligencia

Organizacional (OIQ):

**1. Delimitación del objeto de referencia**

¿Desea realizar la prueba para toda la empresa, departamentos individuales, áreas de producto o procesos?

**2. Estandarización**

Determine los promedios de la industria para cada pregunta de los campos de competencia.

**3. Evaluación de las cuestiones clave para cada ámbito de competencia**

Autoevaluación, ya sea por:

- a) la evaluación individual, o
- b) clasificación por grupos, por ejemplo, en reuniones o talleres)

**4. Si es necesario, haga que la prueba sea realizada por personas externas**

Una visión externa puede ser un contraste con la autoinducida estimación de la oferta

**5. Determinar la puntuación por campo de competencia y el Cociente de Inteligencia Organizacional (OIQ)**

**6. ¿Dónde tiene debilidades?**

Defina sus objetivos y medidas de su estructura de inteligencia. Tal vez reconozca que ha llegado el momento de empezar con la gestión sistemática del conocimiento.

## Resumen

Muchas organizaciones inician proyectos de gestión del conocimiento sin un enfoque claro y se preguntan cómo se pueden medir los resultados de dichos proyectos. La prueba de inteligencia para las organizaciones aquí presentada permite tomar medidas específicas basadas en la medición de la "inteligencia organizativa" y evaluar su eficacia.

## Bibliografía

Fröhlich, W.D. (1993): *Wörterbuch zur Psychologie*, München: dtv.

Gilweiler, A. (1986): *Unternehmensplanung - Grundlagen & Praxis*, Frankfurt/M.: Campus.

Goleman, D. (1997): *Emotionale Intelligenz*, München: dtv.

Lehner, F. (2000): *Organisational Memory*, München: Carl Hanser  
Fröhlich, W.D. (1993): *Wörterbuch zur Psychologie*, München: dtv.

McGill, M. E.; Slocum, J.W. Jr.: (1996): *Das intelligente Unternehmen*, Stuttgart: Schäffer/Poeschel.

Oberschulte, H. (1996): *Organisatorische Intelligenz*, Berlin: Walter de Gruyter.

Simon, V. (1989): *Soziale Unternehmensentwicklung*, Wiesbaden: Gabler  
Zimbardo, P.G.; Gerrig, R.J. (1996): *Psychologie*, Heidelberg:

Zimbardo, P.G.; Gerrig, R.J. (1996): *Psychologie*, Berlin, Heidelberg, New York: Springer. Springer.

**Apéndice D.** Constancia de participación en coloquio organizado en la Universidad Autónoma de Baja California.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



otorgan el presente

# Reconocimiento

A: **Rosas Cisneros Raquel Arlete**

Por su participación como Ponente en el 5to. Coloquio de Alumnos de la 15va. Generación de la Maestría en Administración. Celebrado los días 4 y 7 de septiembre de 2018. Realizado en las instalaciones de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales.  
"Por la realización plena del hombre"

Ensenada, Baja California a 04 de septiembre de 2018



Dr. Sergio Cruz Hernández  
Director



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN  
ENSENADA, BAJA CALIFORNIA

**Apéndice E.** Constancia de participación en coloquio organizado por la *Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA)*.



El comité organizador de

**5to** **COLOQUIO**  
de  
**POSGRADO**  
ANFECA - ZONA 1

Otorga la presente

**CONSTANCIA**

A:

**Raquel Arlete Rosas Cisneros y  
María Concepción Ramírez Barón**

Por su participación como Ponente del trabajo de investigación **“Gestión de Talento Humano: Modelo de Inteligencia Organizacional Basado en la Socioformación y las Capacidades de North y Poschl”** en el marco del 5to Coloquio de Posgrado ANFECA Zona 1 celebrando el 18 de Octubre del 2018, en coordinación con la Universidad Xochicalco campus Mexicali.



Mtro. Carlos Lobo Sanchez  
Representador Nacional  
de ANFECA



MC. Mario A. Campos Sepúlveda  
Director Regional ANFECA Zona 1



Mtro. Fabián Martínez Escalante  
Director de Posgrado Universidad  
Xochicalco Campus Mexicali