



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración

## T E S I S

Las Competencias Laborales y su Impacto en un Programa  
de Capacitación para Trabajadores Operativos

Que para obtener el grado de

**Maestra en Administración**

P r e s e n t a

Lic. Gloria Pilloni Flores

Asesor

M.A.I. Pedro Guzmán Tinajero



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Dedicada a

Gustavo,  
Porque a cada paso juntos  
me sigues sorprendiendo e inspirando,  
Gracias por tu eterno apoyo. Te amo!

Sofy,  
Tu gran ternura y comprensión  
me recuerdan que la vida sigue siendo rosa,  
aún hoy!,  
Me enseñas mucho!!

Jo,  
Tu chispa y perseverancia  
me hace divertidos todos los días!  
Me inspiras!

# Dedicada

A mi madre, Gloria Flores,  
Fuente inagotable de energía y entereza,  
tu ejemplo me impulsa a ir más lejos!

A mi padre, César Pilloni,  
Que me acompaña  
donde quiera que me encuentre. Te extraño!

A Alejandro,  
Con la confianza de que harás  
todas esas cosas que sueñas.

A César,  
Deseando de corazón que encuentres pronto el  
camino que te ha de llevar más allá del horizonte.  
No desistas!

A Karla,  
Recuerda que tu vida, solo depende de ti,  
Levántate las veces necesarias!

A Ismael,  
Porque sabes que la vida no es fácil,  
pero también sabes que con persistencia se llega lejos.  
Creo mucho en ti!

En especial a Andy,  
Porque tu filosofía de Vida: "*cada día falta menos*",  
me ha infundido fortaleza en momentos difíciles,  
Te admiro mucho!

A Maury, Julio, Moshe, Carlo e Isael,  
Porque son la promesa del mañana, que me encantaría vivir!

# Agradezco

A La Universidad Nacional Autónoma de México,  
Que me dio la oportunidad  
de apasionarme en este proyecto  
de aprendizaje.

A Tomás Fisher,  
Realmente un hombre  
de servicio impostergable.

## INDICE

	Pág
<b>Introducción</b>	1
<b>El Método y su importancia en la investigación</b>	3
i. Metodología	3
ii. Metodología de la Investigación	3
1.ii.1 Tipo de investigación	
1.ii.2 Alcance	
1.ii.3 Enfoque	
1.ii.4 Problema	
1.ii.5 Preguntas de investigación	
1.ii.6 Justificación	
1.ii.7 Objetivos	
1.ii.8 Hipótesis	
Referencias Bibliográficas	10
<b>Capítulo 1 Entorno Económico de las Empresas</b>	11
1 Globalización	
1.1. Globalización en América Latina	15
1.2 Globalización en México	17
1. 2 La Nueva Economía	19
1.3 Sociedad del Conocimiento	21
1.4 Competitividad en las Empresas	24
1.4.1. Factores que influyen en la competitividad	28
1.5. Empresas competitivas globalmente	34
1.5.1 Empresas Competitivas en el Sector de Servicios de Maquila de Empaque y Ensamble	39
Referencias Bibliográficas	41
<b>Capítulo 2. Marco Histórico de la Administración</b>	45
2.1 Antecedentes históricos de la administración	45
2.2 Principales Escuelas Administrativas	46
2.2.1 Enfoque Clásico de la Administración	46

2.2.2	Enfoque Humanista de la Administración	49
2.2.3	Enfoque Neoclásico de la Administración	51
2.2.4	Enfoque Estructuralista de la Administración	53
2.2.5	Enfoque del Comportamiento en la Administración	54
2.2.6	Enfoque Sistémico de la Administración	55
2.2.7	Economía del Conocimiento	57
2.2.8	Las Organizaciones Inteligentes	58
2.2.9	Gestión del Conocimiento	62
2.2.10	Gestión del Conocimiento e Innovación	66
2.3	La Organización	69
	Referencias Bibliográficas	73

<b>Capítulo 3</b>	<b>Sistema de Gestión de Recursos Humanos y Competencias Laborales</b>	<b>75</b>
3.	Funciones de la Administración de Recursos Humanos	75
3.1	Análisis de Puestos de trabajo	76
3.2	Objetivos Explícitos	78
3.2.1	Planeación Estratégica y Proceso de Planeación de Recursos Humanos	78
3.2.2	Reclutamiento, Selección, Orientación	79
3.2.3	Capacitación y Desarrollo de Competencias de RH,	81
3.2.4	Plan de Vida y Carrera	84
3.3	Objetivos Implícitos	87
3.3.1	Evaluación de Rendimiento	87
3.3.2	Retribución	88
3.3.3	Seguridad e Higiene	89
3.4	Objetivos a Largo Plazo	90
3.5	Competencias Laborales	92
3.5.1	Fundamento Histórico de las Competencias Laborales	93
3.5.2	Clasificación de Competencias Laborales	96
3.5.3	Elementos de la Competencia	101
3.5.4	La Norma ISO 9000:2008 y Las Competencias Laborales	107
3.5.5	Competencia Laboral en México	108
3.5.6	Descripción de Puestos por Competencias Laborales	111
	Referencias Bibliográficas	117

<b>Descripción del Estudio de Caso</b>	120
4.1 Unidad de Estudio	120
4.2 Unidad de Análisis	125
4.3 Análisis FODA	126
4.4 Plan Estratégico	130
4.4.1 Descripción de Puestos	131
4.4.2 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	133
4.4.3 Programa de Capacitación	134
4.4.4 Medición de la Eficiencia de la Capacitación Impartida	137
Referencias Bibliográficas	141
<b>Conclusiones</b>	142
<b>Anexos</b>	145
<b>Bibliografía</b>	166

## INTRODUCCION

Es innegable que factores como la globalización de los mercados, el apresurado avance tecnológico y los nuevos paradigmas de gestión del trabajo han generado cambios determinantes en los sistemas de capacitación, en los contenidos de los programas de estudio, en los métodos de enseñanza y en la evaluación de resultados.

Observaremos a lo largo de este trabajo, que para alcanzar altos niveles de competitividad se requiere de trabajadores altamente eficientes y de un enfoque tendiente al aprendizaje organizacional. Como se sabe el aprendizaje organizacional no solo incluye la mejora continua de los procesos existentes, también circunscribe un cambio significativo en la organización que conduce a nuevas metas y paradigmas organizacionales.

Es por ello que el aprendizaje, debe estar integrado a la forma en la que la organización se opera, ya que es parte del trabajo diario, se practica de forma individual y permite solucionar los problemas desde su origen.

El aprendizaje tiene múltiples fuentes, entre las que podemos numerar: las ideas de los colaboradores, la investigación y desarrollo, información de clientes y proveedores y el seguimiento y adaptación de las “mejores prácticas”. Entre los principales resultados del aprendizaje organizacional, tenemos: el mayor valor que se proporciona a los clientes a través de mejores productos y servicios, reducción de desperdicios y por tanto costos innecesarios, incremento de productividad, mayor eficiencia en el uso de los recursos, reducción de riesgos de trabajo, reducción de la disonancia cognoscitiva de los trabajadores y fácil socialización de los mismos, así como una sustentable mejora en el clima laboral.

Las organizaciones invierten en el aprendizaje de las personas a través de la educación, la capacitación, el entrenamiento cruzado o hasta el uso de tabuladores en base a conocimientos y destrezas demostradas en el desarrollo de las funciones propias del puesto.

El entrenamiento en el puesto de trabajo, el apoyo en especialistas o la simulación, son formas de eficientar el resultado en torno al costo, y también, una forma de cerrar brechas entre la capacitación y las necesidades reales de la organización.

Este trabajo se compone de cuatro capítulos a saber, en el primero se desarrollan elementos propios del entorno actual de las organizaciones, lo que ayudará a enmarcar los retos actuales de las mismas y de los profesionales responsables de la gestión de los diferentes recursos, en el capítulo dos haremos un recorrido por la historia de la Administración y sus diferentes escuelas, con el objeto de conocer y entender el constante cambio que se ha dado en las empresas, hasta llegar a la gestión del conocimiento como punto central de este trabajo.

El capítulo tres se enfoca a explicar las principales funciones de las que es responsable el área de Recursos Humanos, donde se dará alta importancia a las competencias laborales como nuevo paradigma de orden global. Finalmente en el capítulo cuatro, se hace una aplicación práctica de las teorías de competencias laborales a un proceso de capacitación.

No se puede negar que la capacitación de los colaboradores puede dar como resultado personas más comprometidas y preparadas que permanezcan en la organización, un mejor ambiente para la innovación y una exitosa incursión en este nuevo paradigma denominado aprendizaje organizacional, que permitirá no solo obtener mejores productos o servicios, sino también desarrollar una mejor capacidad de respuesta y adaptación, una mayor competitividad en el mercado y desarrollará amplia satisfacción y motivación a los trabajadores.

## El Método y su Importancia en la Investigación



"La ignorancia afirma o niega rotundamente; la Ciencia duda."  
Voltaire (1694-1778). Escritor y filósofo Francés

### i. Metodología

Se puede hablar de la metodología de la investigación como una herramienta para desarrollar conocimiento, como el idioma universal de la ciencia que posibilita el avance en todos los campos, el intercambio y transferencia de tecnología y conocimiento. Hernández (1), por tal motivo, dedicamos un apartado de este capítulo a la metodología utilizada en la investigación de este problema.

### ii. Metodología de la Investigación

#### 1.ii.1 Tipo de investigación

Por ser este un trabajo de investigación mixta, se recurrirá al uso de investigación bibliográfica y de campo, para posteriormente aplicar la teoría indagada a la solución de un problema real.

Debido a que es un trabajo cuantitativo se hará uso de un diseño no experimental, por lo que nos concretaremos a observar situaciones existentes, específicamente se realizará una investigación no experimental transversal o longitudinal.

Los datos se obtendrán de una muestra del total de obreros (127) del área de producción, elegidos aleatoriamente. Los datos de comparación serán tomados de los históricos generados por la empresa en los dos últimos años.

#### 1.ii.2 Alcance

El alcance de la presente investigación es descriptivo, debido a que nos permitirá analizar cómo se manifiesta y evoluciona el fenómeno y sus componentes. Utilizará como técnica de investigación la observación, a fin de registrar, el impacto del programa de capacitación en los trabajadores operativos.

También se realizó una investigación documental que consistió en la revisión y análisis de diversas fuentes informativas: revistas, textos, estudios de mercado y bibliografía especializada relacionada a las competencias laborales.

#### 1.ii.3 Enfoque

El enfoque de esta investigación es cuantitativo, ya que va de lo general a lo particular además se fundamenta en datos numéricos, por lo que los resultados se expresan en términos también numéricos finalmente se hace uso de la estadística para establecer relaciones entre variables.

#### 1.ii.4 Problema

El enfoque de competencia laboral surge como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y la formación de los recursos humanos frente a la evolución de la tecnología y la globalización de los mercados.

Los nuevos paradigmas de la capacitación por competencia laboral han implicado para las empresas la necesidad de iniciar procesos de reforma en los sistemas de formación, ha sido necesario modernizarlos y adecuarlos a los cambios en la organización de la producción; para el individuo ha sido necesario adaptarse a nuevos perfiles ocupacionales, adquirir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan lograr un desempeño eficiente, acorde a los centros de trabajo.

La empresa en la que se realiza la investigación lleva a cabo anualmente un programa de capacitación para el personal operativo, administrado por el departamento de Recursos Humanos, dicho programa tiene importantes deficiencias en torno a la efectividad de la capacitación impartida, factor que afecta de forma directa en la calidad del producto, la seguridad de los trabajadores, el clima laboral, la rotación de personal y la dificultad de adaptación de nuevos trabajadores de la empresa.

Se considera que al mejorar la eficiencia del programa de capacitación impartido, algunos de los problemas antes mencionados serán eliminados de la organización, motivo por el que se propone el presente trabajo de investigación.

Esta empresa requiere realizar cambios a su proceso de capacitación de personal, por lo que se deberá indagar qué modificaciones deben hacerse para efficientar el programa de capacitación, se requiere saber qué es un modelo de capacitación por competencias laborales y cómo se relaciona la capacitación bajo el modelo de competencias laborales con la eficiencia del programa de capacitación en una empresa maquiladora, también es necesario determinar si el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es una herramienta trascendente en el diseño del programa de capacitación. Tomando como base estas necesidades se ha definido el problema como sigue:

## Bajo nivel de eficiencia del programa de capacitación de Maquisa<sup>i</sup>

Del problema mencionado, se desprende la siguiente Tesis:

Modelo de Competencias Laborales para eficientar un programa de capacitación para trabajadores operativos.

### 1.ii.5 Preguntas de investigación

Derivado de la información anterior, podemos establecer que las preguntas de investigación quedan como se indica a continuación:

- ✓ ¿Qué es la capacitación?
- ✓ ¿Cuál es el desarrollo histórico de la capacitación empresarial?
- ✓ ¿En qué consisten los modelos: Norma de competencia nacional, ISO 9001:2008 y competencias laborales?
- ✓ ¿Cuál es el impacto de estos distintos modelos en las organizaciones?
- ✓ ¿La descripción de puestos es un documento trascendente para implementar un modelo bajo competencias laborales?
- ✓ ¿El DNC es una herramienta eminente en el diseño del programa de capacitación?,
- ✓ ¿Cuál es la relación que existe entre la capacitación bajo el modelo de competencias y la eficiencia de la capacitación impartida en una organización?

---

<sup>i</sup> El Nombre de la Organización ha sido modificado con el fin de conservar la confidencialidad de la misma

- ✓ ¿Qué beneficios aportará la instrumentación de un programa de capacitación, bajo el modelo de Competencias Laborales?

#### 1.ii.6 Justificación

El creciente grado de incertidumbre en torno al cual giran las empresas ha dejado al descubierto la importancia del Capital intelectual, por lo que actualmente el departamento de Recursos Humanos (RH) debe participar de forma activa en el proceso de dirección estratégica de la organización, estos cambios exigen que los departamentos de RH desarrollen estrategias coherentes y adaptadas a la compañía y al entorno.

Entendemos por capital intelectual, la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que producen valor y dan a una empresa una ventaja competitiva en el mercado, Edwinston y Malone (2).

La contribución de RH a la rentabilidad de la organización, depende de su capacidad de integrar la selección, capacitación, evaluación, promoción y compensación del personal de la empresa, por lo que es indispensable un sistema de que renueve, ajuste y sustituya el capital humano.

La capacitación en el trabajo como proceso de adquisición de conocimientos y habilidades está directamente relacionada con los resultados obtenidos por las organizaciones. El diseño adecuado de un programa de capacitación es una opción que disminuye la brecha entre los objetivos organizacionales y los resultados.

El trabajo que se presenta tiene como finalidad proponer el diseño de un programa de capacitación por competencias laborales para el personal de una empresa maquiladora de servicios de ensamble y empaque. Para diseñarlo será necesario hacer un profundo estudio acerca de la organización en cuestión y de las competencias laborales, buscando con ello adaptar esta serie de conceptos a la necesidad real de una empresa mexicana.

### 1.ii.7 Objetivos

#### Objetivo General

- ✓ Describir una propuesta de capacitación de personal operativo bajo el modelo de competencias laborales para incrementar la eficiencia de un programa.

#### Objetivos Específicos

- ✓ Estudiar los fundamentos de la capacitación, para el establecimiento de un modelo que coadyuve en el incremento de eficiencia de un programa de capacitación.
- ✓ Identificar la relación existente entre el formato de Descripción de puestos y el modelo de competencias laborales.
- ✓ Identificar la relación existente entre un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) y el programa de capacitación.
- ✓ Proponer la instrumentación de un programa de capacitación para trabajadores operativos

### 1.ii.8 Hipótesis

Ho El establecimiento de un modelo de capacitación por competencias laborales permitirá el incremento de la eficiencia del programa de capacitación para trabajadores operativos.

Ho ——— X  
Y

Variable dependiente:

Se ubica al Incremento de la eficiencia del programa de capacitación como la variable dependiente.

Variable independiente:

La variable independiente de este trabajo, está referida al papel que jugará el establecimiento de un modelo por competencias laborales.

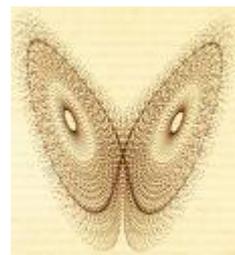
## Referencias Bibliográficas

<sup>1</sup> Hernández, F. (2000). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.

<sup>2</sup> Edwinston y Malone (1999). El capital intelectual. México: Editorial Norma

## Capítulo 1

# Entorno Socio-Económico de las Empresas



“Si agita hoy, con su aleteo, el aire de Pekín una mariposa, puede modificar los sistemas climáticos de Nueva York el mes que viene”

Gleick (1)

### 1. Globalización

Hoy es tan común hablar de globalización que no nos preguntamos ¿cómo inició?, ¿qué ventajas o desventajas nos genera como individuos, a las organizaciones y por supuesto a las naciones?, es mas ni siquiera nos preguntamos ¿qué es?, es por dicho motivo que este capítulo lo dedicaremos a hablar un poco sobre este tema, de tal suerte que veremos también la importancia de este fenómeno en la capacitación de los trabajadores.

El término de Globalización, para Skipper (2), es identificado como un proceso económico en el que se integran de forma constante las economías nacionales en una única economía de mercado mundial, este proceso no depende de ningún organismo internacional, por lo que puede ser catalogado como autónomo y depende principalmente de tres factores: el crecimiento económico, el avance tecnológico y la actividad humana, enfocada básicamente hacia el transporte y las telecomunicaciones. Moreno (3).

La Globalización puede señalarse como un fenómeno internacional, Andeleke (4), mediante el cual se han desnacionalizado los mercados, las leyes y la política y se ha logrado la interrelación de pueblos e individuos,

desarrollando con esto una sociedad que va mas allá de las fronteras, de las barreras arancelarias, de diferencias étnicas, religiosas, políticas y culturales, buscando con ello, eliminar la visión fraccionada del mundo, acercándonos así a lo que se define como aldea global, McLuhan (5), en donde gracias al progreso tecnológico los habitantes del planeta se conocen unos a otros y se comunican de manera instantánea y directa de forma similar a la de una aldea.

El hombre a través de la historia ha tenido la constante necesidad de expandirse, pero aparejado a este requerimiento se encuentra el requerimiento de generar acuerdos que no afecten a otros grupos que también se expanden, reduciendo de esta manera tensiones entre naciones, podemos decir por tanto a que se han firmado acuerdos, fundado organismos internacionales, creado y disuelto bloques económicos, ha habido crisis que se han superado y muros que se han construido y han caído, específicamente este hecho, el de la caída del muro de Berlín, es para Deutsche (6), en inicio de una nueva etapa histórica conocida como globalización y que surge por tanto a partir de 1989.

Se han replanteado desde entonces las estructuras socio-políticas y económicas, Edwards (7), de mercado, sociales, culturales, y tecnológicas, todo en busca de una mayor libertad deseando generar un amplio desarrollo económico y social de las naciones, esto permite también un nuevo escenario para las empresas multinacionales, entendidas estas como organizaciones que se establecen en su país de origen pero también en otros países, con el fin de realizar sus actividades de compra, producción y venta, este tipo de empresa percibe el mundo entero como su mercado objetivo.

La globalización por tanto es un fenómeno continuo y dinámico, que desafía las leyes de los países en desarrollo respecto a la protección de los

trabajadores y del medio ambiente, modifica la regulación de las funciones de corporaciones y se beneficia de irregularidades y debilidades de los mismos.

Culturalmente, también existe un incremento de comunicación física y virtual, la primera debida a la masificación del transporte, la segunda apoyada en el uso de la tecnología como Internet.

En las dos últimas décadas, han surgido variados puntos de vista respecto a lo positivo o negativo de este fenómeno, a continuación, mencionaremos algunas de las evidencias a favor y en contra, Edwards (8):

#### Argumentos a favor

- ✓ Produce altos niveles de riqueza material y oportunidades.
- ✓ El libre comercio, provoca un aumento de prosperidad económica apoyado en reducción de precios, incremento de empleo, de la producción y del nivel de vida (para quien vive en países desarrollados), Sachs (9).
- ✓ Mayor acceso a flujos de capital.
- ✓ Ha dado origen a una revolución tecnológica.
- ✓ La esperanza de vida (no incluye los decesos violentos) ha incrementado, influenciada por factores como la calidad de la medicina, higiene, alimentación, así como la reducción de la mortalidad infantil, entre otros.
- ✓ Incremento de la presencia de la democracia.
- ✓ Mayor conocimiento y aceptación de los derechos de la mujer
- ✓ Crecimiento de la tasa de alfabetización mundial.

- ✓ Aumento de medidas de bienestar humano como acceso a electricidad, agua potable, drenaje, etc. Indur (10).
- ✓ Creación de nuevas empresas, lo que obliga a adaptarse a nuevos criterios de trabajo.
- ✓ Acrecentamiento de inversiones extranjeras y comercio internacional.
- ✓ Apertura de las economías y desregulación financiera

#### Argumentos en contra

- ✓ Decaimiento de empresas nacionales y auge de empresas multinacionales.
- ✓ Aumento de la competencia, que si bien mejora la calidad, amenaza las condiciones de trabajo incluyendo los salarios y la sobreexplotación del medio ambiente.
- ✓ No existe una regulación de los mercados internacionales, lo que provoca pérdidas en las naciones más desprotegidas.
- ✓ Reducción de identidad de las naciones, debida al constante intercambio cultural.
- ✓ Se genera una brecha cada vez mas amplia entre la “civilización” y la “cultura popular”
- ✓ Surge una posible sobre valoración de lo material sobre lo social o moral.
- ✓ Existe un amplio poder político de las empresas sobre los países, ya que el mercado es el elemento primordial.
- ✓ Incremento de “fuga de cerebros”.
- ✓ La ciencia, la cultura y la educación escapan de los límites nacionales.
- ✓ Crecimiento del narcotráfico y terrorismo.

En esencia, la globalización cubre un campo más amplio y complejo que solo el ámbito económico, se trata también de un fenómeno social, político y cultural y

de este modo las decisiones o acontecimientos que tienen lugar en los dichos esferas en un determinado país influyen en los del otro, Gómez (11), por tanto podemos decir que existe una independencia sobre estas decisiones entre los estados de mayor influencia y los estados en desarrollo dando lugar a fenómenos como el proteccionismo y el intervencionismo.

### 1.1 Globalización en América Latina

América Latina enfrenta dentro del contexto de la globalización grandes retos, no sólo con respecto a su futuro económico, sino también dentro del ámbito cultural en el que es difícil asumir los cambios, principalmente por su legado colonial, el monopolio que generó la religión católica, la economía exportadora de materias primas, un excesivo control del estado y un claro poder autoritario, todos estos elementos, han definido los rasgos culturales que aun destacan el día de hoy, IH (12) y que han generado un punto débil para América Latina.

La globalización como proceso de gran magnitud, Stanislaw (13), implica un desafío inmenso para los estados de América Latina, ya que estos en mayor o menor grado se encuentran en vías de desarrollo. La mayoría de los países son pequeños, con economías durante años cerradas, con grandes deficiencias en materia administrativa e infraestructura limitada. Es por esta razón que para permanecer en el mundo globalizado requieren un trabajo arduo que los ponga en condiciones óptimas para su permanencia en el escenario mundial sin que existan abusos por parte de los poderosos.

Los países en América Latina son por lo general fuente de materias primas y de mano de obra a un costo mucho menor que el que ofrecen los países desarrollados, esto último unas veces por falta de una correcta formación

profesional, otras por falta de una cultura que identifique a los trabajadores como elemento indispensable en sus procesos.

La globalización en América Latina ha causado sin embargo un gran impacto, teniendo efectos positivos en muchos aspectos, en términos de Ramacciotti (14) se diría por ejemplo que, en plano político, se terminó casi completamente los regímenes dictatoriales tradicionalmente muy arraigados en nuestras sociedades, dejando el campo al desarrollo de estados democráticos elegidos en elecciones limpias y libres, celebradas de acuerdo con normas constitucionales, el fortalecimiento de la democracia es de vital importancia en este proceso.

Respecto a la crisis por la deuda externa en que se encontraban los países latinoamericanos, las cosas también han mejorado, se reestructuraron las economías en concordancia con las fuerzas del mercado y la iniciativa privada, además de resaltar, que la liberalización de las economías, lleva a una rápida expansión de los acuerdos bilaterales de comercio por lo que la apertura de los mercados permite descubrir los aspectos complementarios de las economías de varias sub-regiones latinoamericanas, es un trabajo en el cual los estados no pueden actuar solos, ya que los procesos internos se acumulan e interrelacionan con los externos.

En los estados latinoamericanos, Bendesky (15), se deben generar políticas tendentes a la estabilidad macroeconómica, a través del desarrollo del sector privado, atracción de capitales e inversiones nacionales y extranjeras, control de los procesos inflacionarios, políticas sociales que disminuyan la diferencia que existe entre pobres y ricos, así como la inequidad en la distribución de los ingresos, tienen que implementarse avances en la productividad y

competitividad, sin dejar de lado programas sociales que apoyen a los grupos más desfavorecidos ante los efectos de los ajustes económicos.

Debe darse una modernización de los sistemas financieros, con la finalidad de obtener un mayor grado de eficiencia, lo que permitirá aprovechar mejor todas las oportunidades que la globalización trae consigo.

El desarrollo tecnológico es de vital importancia y éste tiene su origen en los sistemas educativos, los cuales se deben rediseñar y lograr que lleguen a la mayor cantidad de gente, Barrera (16) y por supuesto no podemos dejar fuera la capacitación y desarrollo en las organizaciones, que por mucho tiempo han sido vistos como un gasto y no como ese elemento tan importante que puede ser la diferencia entre un buen o mal producto y/o servicio.

Estos son algunos de los elementos que América Latina debe afrontar ante el reto que tiene frente a la globalización.

### 1.2 Globalización en México

México, como el resto de los estados Latino Americanos, enfrenta un importante desafío frente a la globalización, aunque si bien es cierto, tiene mayor acceso a bienes de consumo internacional, a la información, al uso de tecnologías, y a otros beneficios de este fenómeno, también se enfrenta a grandes desventajas como el incremento de crimen organizado, el surgimiento del terrorismo, la baja productividad, la migración, la concentración económica cada vez mas evidente y por supuesto el estancamiento del país.

Desde el punto de vista económico y dada la necesidad de incrementar los niveles de competencia, se ha recurrido a la reducción de salarios, a la modificación de las reglas del mercado laboral, a la reducción de las cargas fiscales para los inversionistas y productores, y su aumento para los consumidores, así como un gran número de cambios financieros que han golpeado la economía mexicana, ya que al depender tanto de capitales extranjeros volátiles que se dificulta la renegociación de deudas, sin dejar pasar la evidente presencia del narcotráfico en diferentes ámbitos del país.

Socialmente en México, lo que la globalización provoca puede numerarse: el aumento en la migración de la gente de campo que no encuentra oportunidades de trabajo y empleo en sus regiones, así como el incremento de la competencia al interior del país y el claro debilitamiento del resto del territorio nacional que se halla en desventaja, sin dejar de lado la expansión de sector informal y la caída de la industria manufacturera frente a la de servicios. Béjar (17).

Solana (18) explica que esta difícil situación es debida en parte a la falta de inversión en infraestructura y educación, a la ausencia de una política industrial y agropecuaria, a la carencia de una política integral del desarrollo económico y a la falta del aprovechamiento de tratados internacionales, factores que el país no ha sido capaz de solventar.

Ampliando el pensamiento anterior, Aranguiz (19), sugiere que los mexicanos debemos convertirnos en actores y no solo espectadores de la globalización, por lo que debemos ser productores de información y de conocimiento, sin embargo, en este punto habremos de preguntarnos, si México se encuentra en

condiciones de dar una respuesta inmediata y favorable para el inminente reto:  
La globalización.

## 1.2 La Nueva Economía

El término Nueva Economía se empezó a utilizar a finales de los años noventa por Brian Arthur, su uso hacía énfasis en la evolución de países desarrollados que partieron de una economía centrada en la fabricación para mudarse a una economía basada en el conocimiento, Kelly (20).

La nueva economía se caracteriza por estar basada en las tecnologías de la información y la comunicación de base microelectrónica y por tener una forma central de organización que es la internet. (Bouzas y French) (21).

Se trata de una economía centrada en la información y el conocimiento, aspectos que se convierten en factores clave de la producción, la productividad y la competitividad de todos los agentes involucrados (empresas, ciudades, naciones) y en consecuencia en la herramienta del desarrollo económico y social del mundo, por lo que ninguno de los agentes mencionados podrá incorporarse a la nueva economía sin asimilar, previamente, el sistema tecnológico de la era de la información, lo que exige la habilidad para utilizar tecnologías avanzadas de información y comunicación, así como la capacidad de reorganizar la sociedad, Castells(22).

La nueva economía, es una economía global, por lo que su principal característica radica en que muchas de las decisiones políticas se toman fuera del espacio nacional.

Tres causas han provocado esta situación, Estefanía, (23):

- ✓ La aceleración de los ritmos de apertura económica y los intercambios de mercancías y servicios.
- ✓ Liberación de mercados de capital que han integrado las fuerzas financieras y las bolsas de valores de todo el mundo, haciéndolas interdependientes.
- ✓ Revolución de la tecnología, la información y las comunicaciones.

Esta economía informacional y global, es una economía en red, debido a la explosión tecnológica, la digitalización electrónica y la formación de redes, lo que constituye la nueva forma de las sociedades.

Para Shapiro-Varian (24) son tres los rasgos fundamentales de la nueva economía:

- ✓ Se centra en la información y el conocimiento como bases de la producción, la productividad y la competitividad.
- ✓ Es una economía global, la producción y gestión de bienes y servicios se organiza a nivel planetario
- ✓ La red es el sistema de organización de la nueva economía.

Las transacciones económicas que tienen lugar a través de la red “reducen las distancias”, lo que unido a la desmaterialización de la economía ha sido los pivotes necesarios para el nacimiento de la nueva economía. Polese (25).

La producción económica se organiza en torno a redes informáticas. Empresas, clientes y proveedores aumentan su colaboración y control de los procesos de generación de valor, en beneficio de su competitividad.

La nueva economía afecta en mayor o menor medida a todas las actividades y sectores económicos y a la forma de entender los negocios, permite a las empresas personalizar la relación con el cliente disminuyendo tiempo, precios y costos, también es la oportunidad de conseguir mayor productividad y bienestar económico y un peligro en la medida en que las organizaciones no se adapten a las nuevas reglas del juego.

La nueva economía posteriormente evoluciona a la economía del conocimiento y hoy en día a la economía sustentable. Todo ello en la llamada sociedad del conocimiento.

### 1.3 Sociedad del Conocimiento

El concepto de sociedad del conocimiento fue acuñado por primera vez a finales de la década de los setentas por Peter Drucker (26), quien señaló que lo importante no es la cantidad de conocimiento sino la productividad del mismo, para los noventas el concepto se profundiza, y se establece que las sociedades de conocimiento surgen a partir de la implantación de las tecnologías de información y comunicación (TICS) sobre una comunidad, Covi (27), sin embargo es importante mencionar que información no es lo mismo que conocimiento. La información se compone de hechos y sucesos, mientras que el conocimiento se define como la interpretación de dichos hechos dentro de un contexto, y posiblemente con alguna finalidad.

La economía del conocimiento significa un desplazamiento de la producción de bienes hacia la producción de ideas, lo que supone no el tratamiento de personas o inventarios, sino de información. Esto se ve ampliamente apoyado por el proceso digitalizador de la economía, Pedraja y Rejas (28), debido a que la información se encuentra disponible para miles de personas, por tanto el conocimiento no está reservado para círculos reducidos, se ha convertido en cambio en un producto de consumo masivo y las empresas pueden acceder a él con mayor rapidez e intensidad de lo que se ha visto a lo largo de la historia de la humanidad.

Apyados en la definición de Krüger (29) podemos decir que una sociedad del conocimiento es una sociedad con capacidad de apropiarse, generar, y utilizar el conocimiento para atender las necesidades de su desarrollo y así construir su propio futuro, de forma que usa el conocimiento en su propio beneficio.

En la sociedad del conocimiento, las comunidades, avanzan gracias a la difusión, asimilación, aplicación y sistematización de conocimientos locales o globales, de tal suerte que el proceso de aprendizaje se potencia a través de las redes, empresas, gremios, comunicación hacia dentro de la institución y fuera de ella, entre comunidades y por supuesto entre países.

Las nuevas tendencias están relacionadas con procesos muy dinámicos: la globalización, el uso de nuevas tecnologías, el uso de la informática y las telecomunicaciones, están transformando las sociedades modernas en lo que entendemos como sociedades de conocimiento, donde el conocimiento es el principal componente de cualquier actividad ya sea económica, cultural o social, por lo que el conocimiento se convierte en el principal producto de la

actividad económica y capital de las empresas y su adquisición y conservación un aspecto básico en su estrategia y para su supervivencia, es así que el acumulación y uso de conocimiento determina la capacidad de innovar, es importante hacer mención de que la tecnología de información no garantiza la transferencia del conocimiento, solo la facilita.

Habría que preguntarse si el conocimiento en si mismo puede dar solución a varios de los conflictos actuales, al respecto Boisier (30) considera que aunque si bien es cierto que el conocimiento es importante y lo será cada vez mas en las sociedad del conocimiento, se deben conjugar el saber, la experiencia, la intuición, la ética, la comunicación y la prudencia. Podemos decir por tanto que las sociedades de conocimiento no son solo sociedades con más expertos, infraestructura y estructura tecnológica de información, sino que son entes responsables de transformar las organizaciones en sistemas productivos exitosos, basados en muchos factores, lo que contribuye al desarrollo e incremento de la riqueza de las empresas y de las naciones.

Boisier (31) explica que dentro de los indicadores de una sociedad de conocimiento se encuentra:

- ✓ En el ámbito económico. El sector de producción de bienes, pierde importancia en la estructura económica a favor del sector de servicios. La estructura ocupacional también ha cambiado radicalmente ya que cada vez hay más categorías profesionales altamente cualificadas. Y dentro de las empresas crece la relevancia de tener sistemas adecuados de gestión del conocimiento y la necesidad de adaptar las estructuras de las organizaciones al entorno cambiante.
- ✓ En el ámbito político. Se depende cada vez más de experto y asesores, esta disminuyendo la capacidad de decisión por parte del sistema

político a causa de la globalización de los procesos económicos. Kruger (32).

- ✓ En las estructuras ocupacionales, se observa una creciente importancia de la educación.
- ✓ Desde el punto de vista cultural, también se han producido cambios profundos, debidos a la globalización, al uso de internet y al cambio de las interacciones sociales relacionadas con las nuevas tecnologías de información y comunicación.

Es así que las economías avanzadas están convirtiéndose en las llamadas economías del conocimiento. Las empresas en general, están tomando conciencia de la importancia de conceptos tales como conocimiento, habilidades o competencias, para asegurar su competitividad en este entorno.

#### 1.4. Competitividad en las Empresas

La aceleración e incremento del cambio tecnológico, la globalización de los mercados, la intensificación de la competencia y el valor que ha cobrado el consumidor se convierten en elementos destacados ante los cuales las empresas deben buscar y crear nuevas ventajas competitivas que les permitan sobrevivir en el mercado, Ferro y Rodríguez (33).

El entorno empresarial actual ha experimentado un giro determinante donde se viven grandes cambios como la apertura de los mercados, la aparición de la competitividad global, la desregulación generalizada de los sectores económicos y una abundancia de capital disponible. Se experimentan las ventajas y los peligros de una economía global, al mismo tiempo que se ingresó plenamente en la era de la información cuyo reto más importante es,

obtener los datos adecuados para procesarlos y convertirlos en información para tomar decisiones, Capó y Masiá (34).

Los avances en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS) han modificado en gran manera las posibilidades de hacer negocio cambiando a gran velocidad la forma de trabajar, de comprar y de comunicarse, Nadler (35).

En los últimos años se ha accedido plenamente a una economía que asigna el máximo valor a la información, los servicios, el apoyo y la distribución. Este cambio privilegia, por su parte, a los denominados trabajadores del conocimiento, entendidos como “individuos que con su actividad se ocupan de agregar valor al conocimiento que reciben como insumo”, Venturín (36). Entrando así en una economía basada en el conocimiento.

El ritmo acelerado de cambio tecnológico en prácticamente todos los sectores ha dado lugar a negocios nuevos, ha eliminado otros y ha generado una fuerte demanda de innovación continua. Los nuevos productos, procesos y tecnologías de distribución constituyen poderosos factores de creación de valor competitivo.

Todo esto está llevando a un punto en el que el cambio se ha convertido en parte inherente de la empresa, pero no se trata del cambio por el cambio, sino del cambio que permita seguir generando valor y conseguir crear, mantener o potenciar las ventajas competitivas. Lo más importante es la velocidad de este cambio, que se acelera rápidamente, por lo que la vida útil de los productos, los

procesos y las tecnologías se ha reducido a un ritmo muy elevado, lo que ha obligado a las empresas a:

- ✓ Competir e innovar de forma simultánea en diferentes ámbitos.
- ✓ Diseñar de forma creativa procesos, para reducir tiempos sin sacrificar las ventajas actuales

En este sentido, cobra especial importancia la innovación como fuente esencial de ventaja competitiva. No sólo se ha de innovar en productos y procesos, sino en otras áreas como la elaboración de estrategias y el diseño organizativo.

Dado que la característica más esencial del nuevo entorno empresarial es la aceleración del ritmo de cambio, la capacidad de desarrollar y poner en práctica de forma rápida y creativa nuevas estrategias, más los nuevos diseños organizativos necesarios para que éstas resulten viables, se convertirá en una de las principales fuentes de diferenciación competitiva. Nadler (37).

El reto de las empresas ante este nuevo entorno es diseñar arquitecturas organizativas flexibles y adaptativas, que les permitan actuar eficazmente en un entorno inestable e incierto. La capacidad de configurar una organización que garantice la permanente y rigurosa percepción de los cambios del mercado va a convertirse en una de las capacidades esenciales que distinguirán a los líderes de los rezagados.

Estos cambios están implicando modificaciones en la forma en que las empresas compiten, así como en la forma en que se organizan. Cada vez es mayor la importancia de la innovación, de los desarrollos tecnológicos, de la

gestión del conocimiento y del capital humano. Todo esto lleva a nuevas formas de trabajo en las que se busca aumentar las ventajas competitivas de las empresas, a través de la adquisición de nuevas competencias.

Las habilidades y competencias requeridas ya no son únicamente de naturaleza técnica, sino que van adquiriendo importancia las de carácter social y organizacional, las cuales permiten al personal de las empresas trabajar en entornos más fluidos e interactivos.

Las empresas están prestando cada día más atención a estos conceptos, sobre todo a los relacionados con el conocimiento, las habilidades y las competencias, puesto que van a ser decisivos en el desarrollo de su competitividad en estas economías basadas en el conocimiento. Para ello las empresas deben evolucionar hacia organizaciones que faciliten el aprendizaje de su personal y que se encuentren inmersas en un cambio continuo, buscando mantener y mejorar su competitividad.

La decisión final de entrar en esta dinámica de aumento y desarrollo de las competencias dependerá de varios factores complementarios, Ylinenpää (38):

1. Presiones e influencias del entorno: cambios tecnológicos, en la demanda, en la competencia, etc. Empresas en entornos dinámicos necesitarán formas de aprendizaje más desarrolladas que otras en entornos más estables.
2. Estrategias y objetivos de las propias empresas: Empresas que busquen mantener su competitividad a base de estrategias de reducción de costos deberán adoptar formas de desarrollo de sus competencias

diferentes a las de aquellas empresas que busquen hacerlo a través de la creación de valor.

3. El nivel de las competencias propias existentes en la empresa. Las empresas con bases más sólidas serán, a su vez, mayores demandantes de competencias externas.

Se requiere diferenciar entre el nivel individual y organizacional de las competencias, OES (39) . Las competencias individuales son condición necesaria, pero no suficiente para la competencia organizacional. Un alto nivel de competencia organizacional requiere de mecanismos que faciliten la conversión del conocimiento individual o tácito en conocimiento organizacional explícito.

Es de especial importancia que se establezcan los mecanismos necesarios para adquirir competencias y conocimientos que no se poseen, a través de fuentes externas. Estas fuentes incluyen desde la búsqueda de personal hasta la interacción con otros agentes como asesores o consultores, clientes y proveedores, otras empresas, universidades o centros de investigación, centros de formación, entidades bancarias o la propia administración.

#### 1.4.1. Factores que influyen en la competitividad

Se entiende por competitividad, la capacidad de una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores, dependiendo ésta, de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerla, Gómez (40).

Los factores de la competitividad son múltiples y dependen de variados elementos como por ejemplo: la cantidad de recursos productivos, tanto naturales como fuerza de trabajo preparada, de la productividad y eficiencia de la planta productiva, de la eficiencia del entorno de la empresa, (en términos de infraestructura física, científica y tecnológica) y de su interrelación con el sistema productivo, así como del desarrollo de proveedores e industrias de apoyo, sin dejar de lado la política macroeconómica.

El fenómeno de la competitividad tiene un carácter sistémico. (Ver Figura 1) así que si no existe una infraestructura adecuada, si el sistema comercial es lento, si hay dificultades en la fuerza de trabajo, si su sistema de innovación no es eficiente, entre otras limitantes, su posición se resentirá en el tiempo. De allí que una estrategia de desarrollo sostenible a largo plazo de la competitividad, que redunde en beneficios para la población, tiene que considerar necesariamente la competitividad en su sentido sistémico.

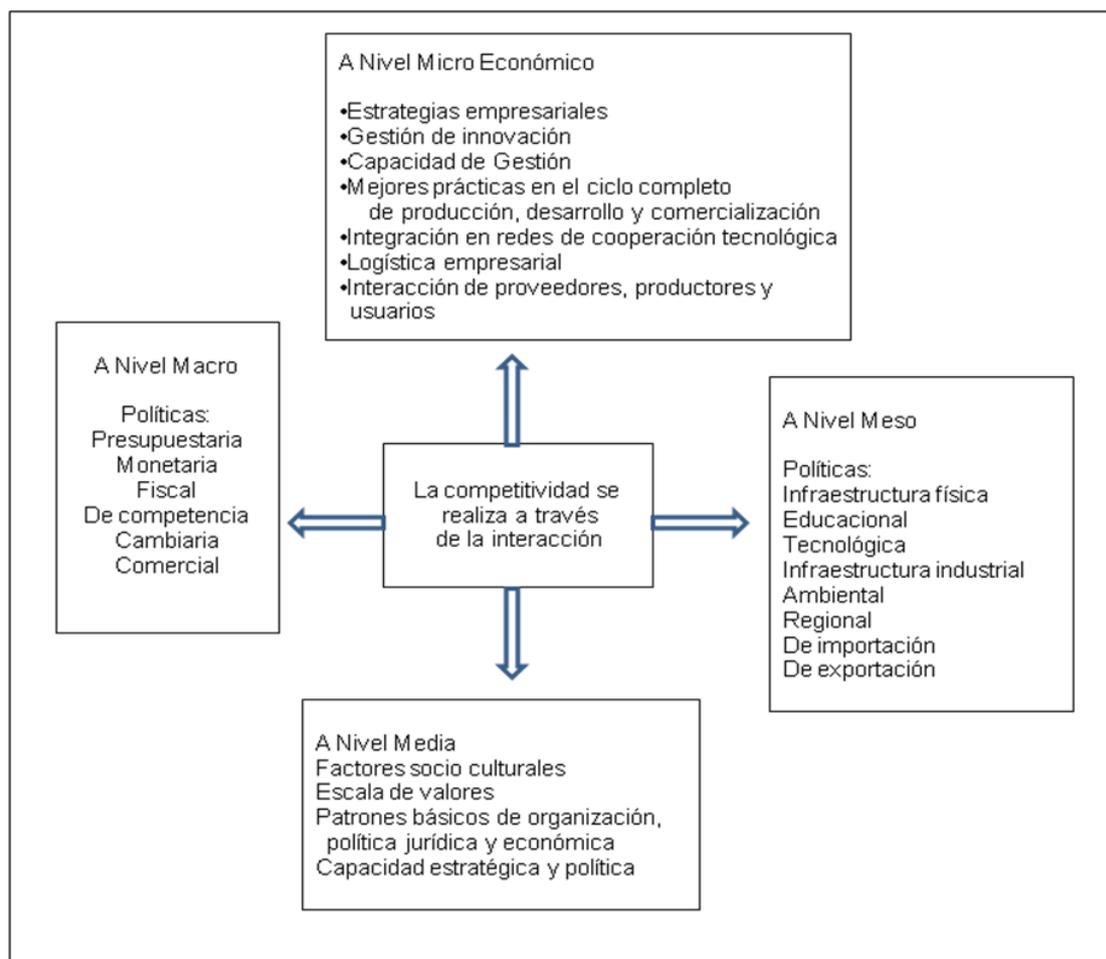


Figura 1. Factores determinantes de la competencia sistémica,

Fuente: Esser, K. El fomento de la Exportación, Publicación del instituto Alemán de Desarrollo: Montevideo. P.132

Para lograr esta competitividad sistémica de la que hablamos, se requiere de gran apoyo de la tecnología, lo que disparará la innovación en materia de ciencia y tecnología y por supuesto formar los recursos humanos capaces de realizar de forma eficiente sus funciones.

En base a lo planteado por la Comisión Económica para la América Latina y el Caribe, Mercy (41), la competitividad es sistémica a causa de:

- ✓ Una empresa no es competitiva por si misma, requiere apoyo de proveedores, servicios e inclusive de la competencia local, de las que adquiere un alto aprendizaje y apoyará en la construcción de ventajas competitivas.
- ✓ Un sistema nacional de normas, reglas, valores favorece la competitividad, ya que define los incentivos que moldean el comportamiento de las empresas.
- ✓ El estado cobra un importante papel al definir el desarrollo industrial y la estructuración productiva del país.

En la década de los noventa, Michael Porter (42), estudió las concentraciones de empresas, instituciones y demás agentes, relacionados entre sí por un mercado o producto, en una zona geográfica relativamente definida, de modo de conformar en sí misma un polo de conocimiento especializado con ventajas competitivas (*clusters*). Su trabajo confirma que la proximidad de empresas especializadas conduce a un éxito competitivo. Porter afirma que los *clusters* engloban una serie de industrias relacionadas y otras entidades importantes, incluidos proveedores especializados.

Estos se extienden también hacia abajo, es decir, hacia los canales de distribución y los clientes, y lateralmente hacia los fabricantes de productos complementarios y empresas de alta capacidad tecnológica. A menudo, también incluyen instituciones gubernamentales, universidades, agencias que fijan estándares e institutos de estudios, así como proveedores de formación especializada, educación, información, investigación y soporte técnico, estos son también un elemento determinante en la competitividad.

Derivado de esto se puede decir que la competitividad de las empresas y de los sectores industriales de los que forman parte, también está dada por la calidad de las relaciones generadas entre ellas y las distintas organizaciones de su entorno, por tanto la creación de redes empresariales con el estado y la sociedad

¿Pero cómo medir la competitividad?, para ello se utilizan varios enfoques: los costos, los precios y por supuesto los tipos de cambio que nos ayudaran a comparar entre ambos factores; la calidad; el desempeño exportador y una serie de factores institucionales diseñados por cada organización, Benítez (43); puede recurrirse al uso conjunto de varios indicadores, que permitirán obtener conclusiones más puntuales, lo que generará el diseño de estrategias y políticas más efectivas.

Para ser competitivo se requiere de productividad, conocimiento, habilidades, inteligencia económica y de mercado, calidad en el producto y/o servicio, producción para nichos especializados, capacidades gerenciales y organizacionales, flexibilidad en la producción, desarrollo tecnológico, infraestructura física y social, solidez institucional, Mercy (45), y algo muy importante: los niveles de cualificación de los trabajadores, lo que determina la capacidad de competencia de un sistema.

Para que las empresas puedan alcanzar una posición ventajosa, deben poseer habilidades y capacidades que le permitan enfrentar la competencia, así como de la generación e implementación de estrategias empresariales, que se encargarán de integrar las metas y políticas de una organización y establecer secuencias coherentes de acciones a realizar.

Dentro de estas estrategias empresariales se encuentran las estrategias competitivas, que según Porter buscan posicionar a la empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de la competencia, creando por tanto un conjunto de actividades diferentes que produzcan una combinación única de valor, entre las principales estrategias Mercy señala las siguientes:

- ✓ Integración y cooperación. No es viable actuar de manera aislada, se requiere como ya se mencionó de la instauración de clusters industriales, regulados por mecanismos sociales de coordinación gestionados con la participación de los gobiernos y los organismos empresariales de cada región.
- ✓ Desarrollo de capacidades medulares. Se sugiere al respecto que las competencias técnicas son la fuente más significativa de diferenciación, se considera por tanto que el capital intelectual es el nuevo factor de competitividad en la era del conocimiento, en el que se invita a promover nuevos enfoques de educación: “aprender a aprender”, “aprender a emprender” y “aprender haciendo”.
- ✓ Especialización del sector. Mientras más grande es el mercado, mas especializadas deben ser las empresas, pues de esta forma se puede ofrecer a los clientes lo que ellos requieren de las empresas en términos de calidad, eficiencia, costo, innovación, entre otros.
- ✓ Cooperación con entes externos al sector (gobierno y comunidad), ayudando a impulsar el progreso en el entorno, fomentando una mejor calidad de vida e impulsando el progreso del marco regulativo

Para que una nación sea competitiva, debe iniciar con sus empresas, que deben adecuarse para poder dar una mejor respuesta a los mercados y de esa forma, posicionarse en el rápido carril de la competitividad.

El reto actual de las empresas frente a esta lista interminable de requisitos puede parecer enorme, sin embargo estamos seguros que quien logrará hacer la diferencia, es el capital humano, mismo que debemos preparar para hacer frente a los escollos.

Primero, como organización es necesario ser conscientes de las competencias requeridas para cada puesto, lo que permitirá Reclutar y Seleccionar más eficientemente al personal nuevo; sin embargo, si ya se cuenta con personal, las organizaciones tienen el compromiso social, de darle los elementos necesarios para desarrollar dichas competencias y lograr de esta manera, individuos que usan sus conocimientos de forma más productiva y como consecuencia lógica, empresas exitosas y naciones más independientes.

### 1.5. Empresas competitivas globalmente

Las estrategias empresariales; la gestión de innovación; las mejores prácticas en la producción, desarrollo y comercialización; la integración a redes de cooperación tecnológica; la logística empresarial, la interacción entre proveedores, productores y usuarios, son entre muchos otros, factores que hacen día a día a las empresas competitivas.

Esta competitividad se premia también con el renombre, del cual se encargan, revistas tan importantes como Forbes, Fortune y cnnextension, que una vez al año realizan un ranking de las empresas más poderosas, en el que incluye a las compañías más importantes del mundo según sus ganancias, ventas, activos y el valor de su mercado, este año la crisis financiera internacional fue determinante para variar las posiciones, en las que aparecieron tres firmas asiáticas entre las 25 empresas más grandes. Las siguientes figuras (2, 5 y 6) muestran a las compañías más competitivas durante 2009, Forbes (46), Fortune (47), Cnnextension (48).

Rank	Compañía	País	Industria	Ventas (\$BILL)	Ganancias (\$BILL)	Activos (\$BILL)	Valor del Mercado (\$BILL)
1	General Electric	EU	Conglomerados	182.52	17.41	797.77	89.87
2	Royal Dutch Shell	Holanda	Aceite & Gas	458.36	26.28	278.44	135.10
3	Toyota Motor	Japón	Autos	263.42	17.21	324.98	102.35
4	ExxonMobil	EU	Aceite & Gas	425.70	45.22	228.05	335.54
5	BP	Inglaterra	Aceite & Gas	361.14	21.16	228.24	119.70
6	HSBC Holdings	Inglaterra	Banco	142.05	5.73	2,520.45	85.04
7	AT&T	EU	Telecomunicaciones	124.03	12.87	265.25	140.08
8	Wal-Mart Stores	EU	Ventas a detalle	405.61	13.40	163.43	193.15
9	Banco Santander	España	Banco	96.23	13.25	1,318.86	49.75
9	Chevron	EU	Aceite & Gas	255.11	23.93	161.17	121.70
11	Total	Francia	Aceite & Gas	223.15	14.74	164.66	112.90
12	ICBC	China	Banco	53.60	11.16	1,188.08	170.83
13	Gazprom	Rusia	Aceite & Gas	97.29	26.78	276.81	74.55
14	Petro China	China	Aceite & Gas	114.32	19.94	145.14	270.56
15	Volkswagen Group	Alemania	Autos	158.40	6.52	244.05	75.18
16	JPMorgan Chase	EU	Banco	101.49	3.70	2,175.05	85.87
17	GDF Suez	Francia	Servicios Públicos	115.59	9.05	232.71	70.46
18	ENI	Italia	Aceite & Gas	158.32	12.91	139.80	80.68
19	Berkshire Hathaway	EU	Financiera	107.79	4.99	267.40	122.11
20	Vodafone	Inglaterra	Telecomunicaciones	70.39	13.30	252.08	93.66
21	Mitsubishi UFJ Financial	Japón	Banco	61.43	6.38	1,931.17	53.63
22	Procter & Gamble	EU	Cuidado personal	83.68	14.08	138.26	141.18
23	CCB-China Construction Bank	China	Banco	42.98	9.45	903.35	119.03
24	Verizon Communications	EU	Telecomunicaciones	97.35	6.43	202.35	81.04
25	Petrobras-Petróleo Brasil	Brasil	Aceite & Gas	92.08	14.12	120.68	110.97

Figura 2. Empresas más importantes del mundo, 2009

Fuente: Forbes,

Al analizar la información anterior, se generan las Figuras 3 y 4 en las que se representan los países en los que se encuentran respectivamente, las organizaciones más importantes del mundo y el tipo de industria al que pertenecen.

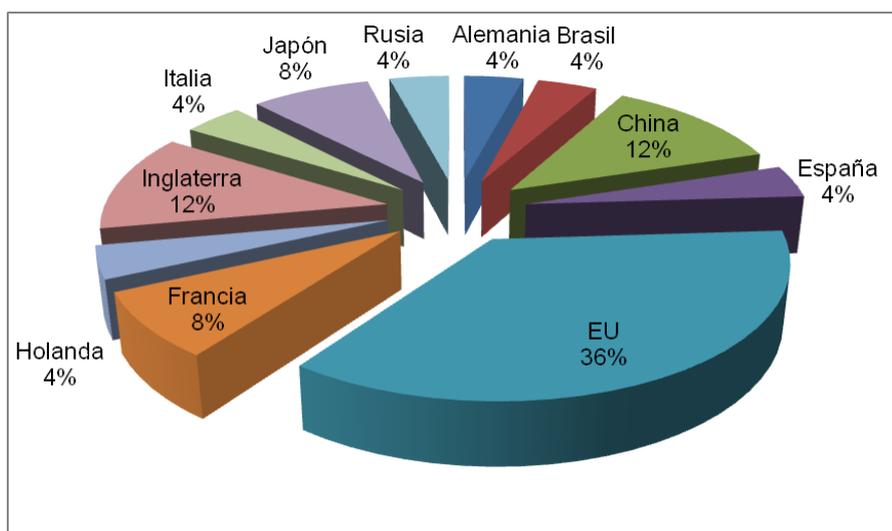


Figura 3. Ubicación geográfica de las empresas mas grandes del mundo  
Fuente: Analisis Personal

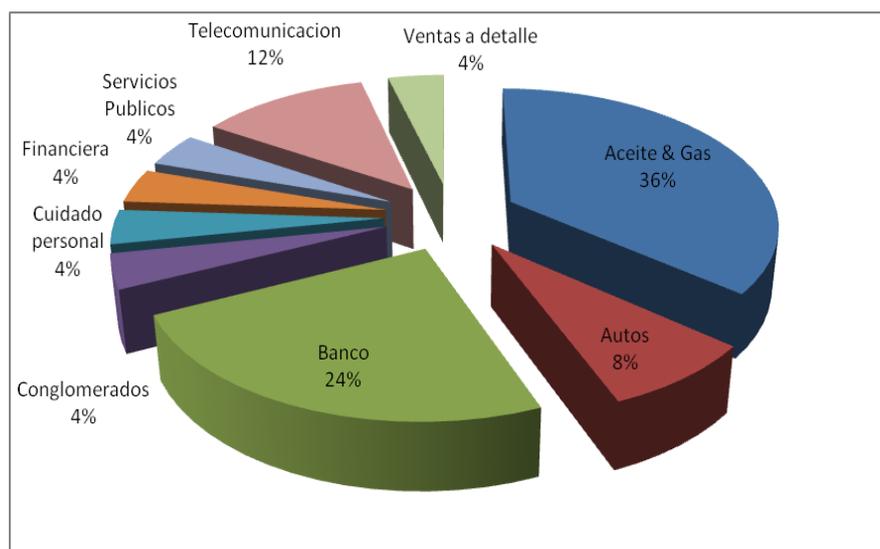


Figura 4. Tipo Industria a la que pertenecen las empresas mas grandes del mundo  
Fuente: Análisis Personal

<b>Rank</b>	<b>Compañía</b>	<b>Ventas (MILL)</b>	<b>Ganancias (MILL)</b>
1	Exxon Mobil	442,851.0	45,220.0
2	Wal-Mart Stores	405,607.0	13,400.0
3	Chevron	263,159.0	23,931.0
4	ConocoPhillips	230,764.0	-16,998.0
5	General Electric	183,207.0	17,410.0
6	General Motors	148,979.0	-30,860.0
7	Ford Motor	146,277.0	-14,672.0
8	AT&T	124,028.0	12,867.0
9	Hewlett-Packard	118,364.0	8,329.0
10	Valero Energy	118,298.0	-1,131.0
11	Bank of America Corp.	113,106.0	4,008.0
12	Citigroup	112,372.0	-27,684.0
13	Berkshire Hathaway	107,786.0	4,994.0
14	International Business Machines	103,630.0	12,334.0
15	McKesson	101,703.0	990.0
16	J.P. Morgan Chase & Co.	101,491.0	5,605.0
17	Verizon Communications	97,354.0	6,428.0
18	Cardinal Health	91,091.4	1,300.6
19	CVS Caremark	87,471.9	3,212.1
20	Procter & Gamble	83,503.0	12,075.0
21	UnitedHealth Group	81,186.0	2,977.0
22	Kroger	76,000.0	1,249.4
23	Marathon Oil	73,504.0	3,528.0
24	Costco Wholesale	72,483.0	1,282.7
25	Home Depot	71,288.0	2,260.0

Figura 5. Empresas más importantes EUA, 2009

Fuente: Fortune

Rank	Empresa	Ventas
1	Petróleos Mexicanos	1,328,950.00
2	América Móvil	345,654.90
3	Comisión Federal de Electricidad	269,682.40
4	Wal-Mart de México	244,917.00
5	Cemex	243,200.80
6	Carso Global Telecom	198,128.80
7	Fomento Económico Mexicano	168,021.70
8	Grupo Financiero BBVA-Bancomer	135,949.50
9	Telcel	135,192.20
10	Teléfonos de México	124,105.20
11	General Motors de México	123,804.00
12	Grupo Alfa	116,190.40
13	Grupo Financiero Banamex	116,003.10
14	Nissan Mexicana	107,500.00
15	Volkswagen de México	103,364.30
16	Ford Motor Company	96,000.00
17	Organización Soriana	95,619.20
18	Grupo BAL	93,336.00
19	Chrysler México Holding	89,900.00
20	Coca-Cola FEMSA	82,468.00
21	Grupo Bimbo	82,317.10
22	Telmex Internacional	76,004.70
23	Grupo Modelo	75,362.90
24	Grupo Carso	75,109.90
25	Grupo Financiero Santander	72,869.20

Figura 5. Empresas más importantes México, 2009

Fuente: CNNExpansion

### 1.5.1 Empresas Competitivas en el Sector de Servicios de Maquila de Empaque y Ensamble

La empresa en la que se desarrolló el presente trabajo pertenece a la industria de servicios, dedicada al apoyo mediante outsourcing de ensamble y empaque de productos varios, esta empresa ha adoptado el concepto de Socios Estratégicos de Negocio para sus clientes, ocupándose de actividades importantes que representan ventajas en flexibilidad, experiencia y reducción de costos para los mismos.

Dada su ubicación física, en la zona industrial de Cuautitlán Izcalli, importante por la gran cantidad de empresas productoras de la zona, esta organización ha sido capaz de generar y mantener de forma sistemática ventajas competitivas que le han permitido alcanzar, sostener y mejorar su posición en el mercado. Sin embargo sabedora de su compromiso frente al cambio vertiginoso, no deja de compararse con su competencia, frente a la cual encuentra retos muy importantes como la innovación, la necesidad de crear nuevos servicios y la constante búsqueda de oportunidades de mercado.

Entre las empresas más representativas del sector de servicios de Empaque y Ensamble a nivel nacional, ubicadas en el ranking de las 500 empresas más importantes de expansión (48), encontramos en el puesto 165 a Grupo Embotelladoras Unidas, que ofrece entre otros, servicio de embase de bebidas y en el 467 a zimag logistics, que proporciona servicios de empaque y logística.

En la zonas aledañas a Cuautitlán Izcalli, entre las organizaciones más competitivas del servicio de empaques y embalajes, Fisher (49) encontramos

las empresas: Top Industrial SA de CV, Celpack sistemas de empaque SA de CV, Grupo IDEME S de RL de CV, poli-Quality SA de CV y Grupo SADEX.

Para la empresa de estudio, la competitividad no es casualidad, se crea y desarrolla a través de procesos de aprendizaje y de la negociación por grupos representativos que configuran la dinámica de conducta de la organización, como los accionistas, acreedores, clientes, competencia, mercado, gobierno y sociedad en general. Fisher (50).

## Referencias Bibliográficas

---

<sup>1</sup>Gleick, J. (2009). Caos, la creación de una ciencia. Disponible en <http://www.seix-barral.es>

<sup>2</sup> Skipper, W. (2007). A New Economy? The Potential Ramifications for the U.S. of the Growth of Services Off shoring, (6), 107-112

<sup>3</sup> Moreno, F. (2008). La ley de mercado ha renacido con la globalización. Madrid: Instituto Juan de Mariana

<sup>4</sup> Adeleke, T. (2005). Globalization: The Response of change, African American. Studies University of Montana-Missoula. (5), 93-109

<sup>5</sup> McLuhan, M. (1989). The Global Village. Oxford shire: Oxford University Press,

<sup>6</sup> Deutsche, W. (2009). El muro de Berlín, un asunto del presente. Disponible en <http://www.dw-world.de>

<sup>7</sup> Edwards, S. (2005). Monetarismo y liberación. México: Fondo de Cultura Económica

<sup>8</sup> Edwards, S. (2005). Op.Cit.

<sup>9</sup> Sachs, J. (2005). The End of Poverty. New York: The Penguin Press.

<sup>10</sup> Indur, M. (2005). El estado del mundo está mejorando. Washington D.C: Elcato

<sup>11</sup>Gómez, M. (2009). El efecto mariposa. Disponible en <http://centros5.pntic.mec.es>

<sup>12</sup> Instituto de Historia Pontificia Universidad Católica de Chile. (2007, Junio). Globalización. (40). 204-214

<sup>13</sup> Stanislaw, K. (2008). Globalización en América Latina. Lodz: Univeristy of Lodz,. Faculty of International and Political Studies.

<sup>14</sup> Ramaccioti, B. (2003). Derecho internacional económico. Lima: Pontificia Universidad Católica de Perú,

<sup>15</sup>Bendesky, L. (2005, noviembre) Economía regional en la era de globalización. Comercio exterior. (44). 985

<sup>16</sup> Barrera, C. (2004). El impacto de la globalización, la encrucijada de la economía del S XXI. Buenos Aires: Ediciones Letra Buena,

<sup>17</sup> Béjar, C. (2009). Controversias sobre los efectos de la globalización en México. Disponible en <http://www.angelfire.com>

<sup>18</sup> Solana, F. (2000). Educación, productividad y empleo. México: Limusa

<sup>19</sup> Aranguiz, S. (2007). ¿América Latina Moderna? Globalización e identidad. (Revista electrónica).(40), 204-214, Disponible en: <http://www.scielo.cl/scielo>.

<sup>20</sup> Kelly, K.(1999). Nuevas reglas para la nueva economía. México: Granica

<sup>21</sup> Bouzas y French (1998). La globalización y la gobernabilidad de los países en desarrollo . (5), 39-45

<sup>22</sup> Castells, M. (2000). La era de la información.( 2ª ed.) . Madrid: Alianza Editorial.

<sup>23</sup> Estefanía, J. (1998). La nueva economía: La globalización. Barcelona: Círculo de Lectores

<sup>24</sup> Shapiro, C. y Varian, H.(1999). El dominio de la información: Una guía estratégica para la economía de la red. Barcelona: Antoni Bosch Editor.

<sup>25</sup> Polese, M. (2009) Cómo las ciudades producen riqueza en la nueva economía de la información: desafíos para la administración urbana en los países en desarrollo. (Revista electrónica) (27) 8. Disponible en: <http://www.scielo.cl/scielo.php>

<sup>26</sup> Drucker, P. (1998). La Sociedad Post Capitalista, Ediciones Apóstrofe, S.L., Arganda del Rey.

<sup>27</sup> Covi, D. (2004). Sociedad de la Información y el Conocimiento: Entre lo falaz y lo posible. Buenos Aires: Mc Graw Hill,

<sup>28</sup> Pedrajas, R. y Rodríguez, P. (2006) Sociedad del conocimiento y dirección estratégica: Una propuesta integradora. (Revista electrónica) (31) 8 .570-576. Disponible <http://www.scielo.org.ve>

<sup>29</sup> Krüger, K. (2006). Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales, (11), 683, Universidad de Barcelona

<sup>30</sup> Boisier, S. (2001). Sociedad del Conocimiento, Conocimiento social y Gestión Territorial. Sevilla: Fundación universitaria.

<sup>31</sup> Boisier, S. (2001). Op.Cit.

<sup>32</sup> Krüger, K. (2006). El concepto de Sociedad del conocimiento: Barcelona: Universidad de Barcelona

<sup>33</sup> Ferro, C. y Rodríguez, A. (2000). El proceso de creación de clusters. Harvard Deusto Business Review, 97, 82-88.

<sup>34</sup> Capó, V. y Masiá, E. (2007). La importancia de los clusters para la competitividad en una economía global. Revista Eure . (33), 98, 119-133

<sup>35</sup> Nadler, D.A. (2000). La empresa del futuro: imperativos estratégicos y competencias básicas para el siglo XXI. Harvard Deusto Business Review, 96

<sup>36</sup> Venturín, M. (2005). Management-Conocimiento: Sociedad del conocimiento. Disponible en <http://infoempresa.blogspot.com>

<sup>37</sup> Nadler, D.A. (2000). Op.Cit.

<sup>38</sup> Ylinenpää, H. (1997). Managing Competence Development and Acquisition in Small Manufacturing Firms. Luleå: Department of Business Administration and Social Sciences. University of Technology.

<sup>39</sup> OES (2003). Competence Development in SMEs. Observatory of European SMEs 2003, 1

<sup>40</sup> Gómez, M. (2005). La competitividad después de la devaluación. México: Diana

<sup>41</sup> Esser, K. (1995). El Fomento de la exportación: el caso de Uruguay. Publicación del Instituto Alemán de Desarrollo: Montevideo.

<sup>42</sup> Mercy, N. (2008). Estrategias competitivas para fortalecer sectores de actividad empresarial en el mercado global. (13) 42,21-40

---

<sup>43</sup> Porter, M.E. (1998). Ventaja competitiva de las naciones. USA: Harvard Business School Press.

<sup>44</sup> Benítez, J. (2006). Un retorno reflexivo acerca de la competitividad de los productos de la industria alimenticia en Cuba. La Habana. Agro alim.

<sup>45</sup> Mercy, Narvaez. Op. Cit.

<sup>46</sup> Forbes, (2009). The global 2000. Octubre 2009, disponible en [http://www.forbes.com/lists/2009/18/global-09\\_The-Global-2000\\_Rank.html](http://www.forbes.com/lists/2009/18/global-09_The-Global-2000_Rank.html)

<sup>47</sup> Fortune (2010). Top industries. Disponible en <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2009/>

<sup>48</sup> CNNExpansión (2010), Las 500 empresas más importantes de México 2009, Disponible en <http://cnnextpansión.com>

<sup>49</sup> Fisher, T, (2008), Análisis de Competencia. México: Maquisa.

<sup>50</sup> Fisher. Op.Cit

## Capítulo 2

# Marco Histórico de la Administración



“El día precedente enseña el día que sigue.”

Píndaro (521 AC-441 AC) *Poeta griego.*

### 2.1 Antecedentes históricos de la administración.

La administración se ha dado desde el surgimiento de la humanidad hasta nuestros tiempos, en diferentes formas, con diferentes principios, consciente o inconscientemente, de lo sencillo a lo complejo, pero siempre de manera continua, como se puede ver este tema no es nuevo, lo nuevo en sí, es la importancia que actualmente cobra la administración para el éxito de las organizaciones.

¿Por qué estudiar la historia de la administración en un trabajo recepcional?, Confucio (1) diría: “*Estudia el pasado si quieres pronosticar el futuro*”, para saber a dónde vamos es importante saber de dónde venimos, por tanto en este capítulo daremos un vistazo a hechos relevantes en la historia de la administración, buscando aplicar esta suma de conocimientos al futuro inmediato de la Capacitación de los Recursos Humanos.

Para empezar este tema, vamos a regresar miles de años atrás: a la época primitiva, donde en base a las investigaciones realizadas, podemos encontrar las primeras señales de división del trabajo por edad y sexo, y ¿qué decir del trabajo en grupo para la caza del mamut? Avanzando un poco en el tiempo, llegamos al periodo agrícola, en el que prevalece la división del trabajo, surge la organización social de tipo patriarcal y nacen grandes civilizaciones apoyadas en la administración empírica del trabajo colectivo.

Al seguir adelante nos encontramos con la antigüedad grecolatina, donde aparece el esclavismo y se aplica la administración basada en una estricta supervisión del trabajo con sanciones de tipo físico. De ahí al feudalismo, donde la administración se aplica de acuerdo al criterio del señor feudal, surgen los talleres artesanales y el antecedente de los sindicatos: los gremios, encargados de regular los horarios de trabajo y los salarios.

La Revolución industrial, provocó la desaparición de los talleres artesanales, centralizó la producción, apoyó la explotación inhumana del trabajador e inició la aparición de especialistas dedicados a manejar problemas de administración.

Respecto a este tema, podemos hablar de muchos otros ejemplos: las pirámides egipcias, las épocas prehispánica y colonial en América Latina, las diferencias administrativas de oriente, etc. Sin embargo solo deseamos expresar que la administración ha evolucionado y que en definitiva ha dejado una huella indeleble en la administración que hoy se practica en las organizaciones, Barajas (2).

Para entender un poco más el rastro de la administración se presenta a continuación un sumario de las teorías administrativas más representativas a lo largo de la historia.

## 2.2 Principales Escuelas Administrativas

### 2.2.1 Enfoque clásico de la administración

Con el surgimiento de la Revolución Industrial se dio un crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas lo que produjo una progresiva complejidad en su administración y exigió un enfoque más dificultoso para sustituir la improvisación que dominaba.

Con la producción en masa nace la necesidad de aumentar la eficiencia de las organizaciones para obtener el mejor rendimiento posible de los recursos y así enfrentar la competencia cada vez mayor entre las empresas.

Atendiendo a cada una de las necesidades de esta época, florecen diferentes escuelas del pensamiento administrativo, entre las que encontramos:

### Administración Científica

Esta escuela se fundó en Estados Unidos a principios de S XX por Frederick W. Taylor, O.da Silva (3), quien fue considerado uno de los primeros pensadores de la administración gerencial, el nombre de esta escuela se debe que durante este tiempo se aplicó el método científico a los problemas de la administración de las organizaciones buscando generar eficiencia industrial.

Entre los participantes de estos estudios encontramos a Henry Gantt (pago por incentivos, gráfica de Gantt), Frank B. Gilbreth (tiempos y movimientos, fatiga humana, eficiencia de operario), Harrington Emerson (principio de eficiencia, selección y entrenamiento de empleados), Morris Cooke (aplicación de la administración científica a gobierno y educación) y Henry Ford (división del trabajo, productividad, intensificación).

La preocupación inicial de esta escuela fue eliminar el desperdicio y las pérdidas sufridas en las empresas estadounidenses para así elevar los niveles de productividad mediante la aplicación de métodos y técnicas de ingeniería industrial. Esta escuela hace énfasis en las tareas.

Los estudios de Taylor se dividen en dos periodos, en el **primero** expresa que: El objetivo de una buena administración es pagar salarios altos y tener bajos

costos unitarios de producción y esto se logra cuando la administración aplica métodos científicos, los empleados son seleccionados, entrenados y colocados en su puesto de forma científica, mediante el establecimiento de procesos estandarizados que permitan el control de las operaciones de producción.

No deja de lado la importancia de que la dirección desarrolle un óptimo clima de trabajo, ya que con ello los trabajadores estarán en posición de aplicar los principios mencionados.

En el **segundo periodo**, Taylor desarrolló estudios sobre administración general, a la cual denominó Administración Científica que busca asegurar el máximo de prosperidad para patrón y empleado y se resume en: ciencia en vez de empirismo, armonía en vez de discordia, cooperación no individualismo, rendimiento máximo en vez de producción reducida, desarrollo de cada hombre para alcanzar mayor eficiencia y prosperidad.

Taylor determina los siguientes como elementos de la administración científica: estudio de tiempos y estándares de producción, supervisión funcional, estandarización de herramientas e instrumentos, planeación de tareas y cargos, Utilización de instrumentos destinados a economizar tiempo, elaboración de fichas de instrucción y asignación de incentivos de producción por la ejecución eficiente de las tareas.

### Teoría clásica

Esta teoría fue expuesta en el libro *Administration Industrielle et Générale* publicado en 1916 en Francia, por su autor: Henri Fayol. En esta proposición se hace énfasis en que para lograr eficiencia en las organizaciones, la estructura de la organización es la clave, O. da Silva (4).

Entre los principales estudiosos de esta escuela encontramos a Luther Gulick (Aplicación al sector público), Kyndall F. Urwick (divulgador y expositor de estos conocimientos) y James D. Mooney (principio escalar).

Fayol establece que las funciones básicas de toda empresa son de tipo técnico, comercial, financiero, de seguridad, contable y administrativo, y determina que el acto de administrar consiste en prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos, lo que hoy conocemos como proceso administrativo.

Instituye a la administración como un todo, donde la organización es una de las partes, por tanto la administración es considerada como una serie de procesos estrechamente relacionados, bajo estos conceptos crea una teoría basada en términos de: división del trabajo, especialización, coordinación, actividades de línea y staff, unidad de mando, unidad de dirección, centralización de autoridad y cadena escalar y organización lineal.

Esta teoría plantea a la organización en términos formales y rígidos y deja de lado la estructura informal enfocada en los aspectos psicológicos y sociales de los grupos, además de estudiar a la organización como un sistema cerrado.

### 2.2.2 Enfoque Humanista de la Administración

#### Teorías de Transición

Básicamente encontramos dos investigadores en este punto histórico, quienes toman los elementos de la perspectiva clásica y agregan información relativa a las relaciones humanas, estos son:

Mary Parker Follet, que estableció el principio de grupo que explica que *“la verdad individual es la verdad del grupo”* y que *“el hombre no tiene derechos fuera de la sociedad, independientemente de la sociedad ni en contra de ella”*, O. da Silva (5) totalmente diferente a la idea antigua de que el hombre piensa, siente y actúa de forma independiente.

Analizó la motivación humana en base a valores individuales y sociales y afirmó que la administración tiene como función integrar a las personas y coordinar sus actividades, dicha coordinación se hace mediante contacto directo, por proceso de planeación, a través de relaciones recíprocas y en forma de proceso continuo. Realizó trabajos interesantes respecto a la solución de conflictos dentro de las organizaciones.

Otro estudioso es Chester Irving Bernard, quien desarrolló teorías de las organizaciones, entre ellas la dicotomía eficacia/eficiencia que recordaba la brecha existente entre los motivos personales y los de la organización, así un sistema es eficaz si la meta se logra gracias a la cooperación, por otro lado la eficiencia es la medida del alcance de los objetivos individuales.

Estableció que las funciones del ejecutivo eran: proveer un sistema de comunicación, promover la garantía de esfuerzos individuales y formular los objetivos de la organización.

Teoría de las relaciones humanas.

Esta escuela fue fundada por Elton Mayo entre 1924 y 1927 y tiene su origen en Estados Unidos, donde surge la necesidad de hacer más humana a la

administración, buscando eliminar los conceptos rígidos y mecánicos que regían la Teoría Clásica, en esta época inician las aplicaciones de la psicología y la sociología a las organizaciones industriales, Chiavenato (6).

Se basa en valores humanísticos, desligando la tarea y la estructura para orientarse a las personas.

En 1927 Elton Mayo y su equipo iniciaron una serie de experimentos en la Western Electric Company en Chicago, en el barrio Hawthorne, donde se concluyeron supuestos totalmente diferentes a los principios postulados por la teoría clásica, entre ellos: el trabajo es una actividad típicamente grupal; el nivel de producción está determinado por las normas sociales; la tarea básica de la administración es formar un grupo capaz de comprender y comunicar; el individuo es motivado no solo por el salario sino por la necesidad de pertenecer a un grupo y la fábrica es vista como una nueva unidad social.

Para esta escuela existen dos funciones básicas de las organizaciones industriales; la económica que consiste en producir bienes o servicios para garantizar el equilibrio externo y la función social, proporcionar satisfacción a los participantes para garantizar el equilibrio interno

### 2.2.3 Enfoque Neoclásico de la Administración

La teoría neoclásica retoma gran parte del material desarrollado por la teoría clásica, reestructurándolo y flexibilizándolo de acuerdo a la época actual, apoya la idea de que las organizaciones existen para alcanzar objetivos y producir resultados, por lo que debe estar estructurada en función de éstos, esta escuela surgió a la luz de los estudios de varios autores, entre los más representativos se encuentran: Peter Drucker, Ernest Dale, Harol Koontz y Cyril O'Donnel. Chiavenato (7).

Para Drucker (8) las organizaciones cubren tres importantes aspectos: son medios para alcanzar objetivos; deben adecuar los objetivos de la empresa a la necesidad de flexibilidad y libertad individual; y la eficiencia de las organizaciones depende del desempeño individual.

Esta teoría afirma que los administradores deben conocer los aspectos técnicos del trabajo y los aspectos relacionados con la dirección de personal en las organizaciones. Establece también la planeación, organización, dirección y control como funciones administrativas, que constituyen el proceso administrativo.

De acuerdo a los autores neoclásicos la organización formal tiene cinco importantes características: división del trabajo, especialización, jerarquía, amplitud administrativa, y racionalismo, cada una de estas características cambia de acuerdo con las organizaciones, que pueden estructurarse de forma: lineal, funcional y línea-staff.

Una característica más del neoclasicismo es la departamentalización mediante la cual se agrupan las actividades en departamentos específicos, quedando estas: por funciones, productos, ubicación geográfica, clientes o por etapas de proceso.

También se dan a la tarea de establecer las funciones de los administradores, entre las que encontramos, la planeación (que puede ser estratégica, táctica y operacional), la organización (dividir el trabajo, agrupar actividades, designar personas, asignar recursos y coordinar actividades), la dirección (institucional, departamental y operacional) y el control (por medio del establecimiento de estándares, observación de desempeño, comparación de desempeño vs estándares y la acción correctiva).

#### 2.2.4 Enfoque Estructuralista de la Administración

La Teoría estructuralista estudia los objetivos organizacionales que representan las intenciones de las organizaciones. Su alcance muestra hasta qué punto las organizaciones son eficaces y exitosas, siendo evaluada principalmente desde dos puntos de vista, Chiavenato (9).

##### Teoría de la Burocracia

Frente a la necesidad de generar un punto integrador ante la oposición de la Teoría clásica y la Teoría de las relaciones humanas, surge esta teoría alrededor de 1940 con el trabajo de Max Weber, quien estableció como características de la burocracia las siguientes: carácter legal, formal y racional, impersonalidad, jerarquía, procedimientos estandarizados, competencia técnica y por mérito, especialización, profesionalización y previsibilidad del funcionamiento.

Sin embargo la burocracia también presentó algunas características disfuncionales en las organizaciones como: el apego a reglamentos, el formalismo y papeleo, resistencia al cambio, la despersonalización de las relaciones y cierta ineficiencia en el proceso decisorio

##### Teoría Estructuralista

Esta teoría surgió al final de la década de 1950, buscando interrelacionar las tesis propuestas por la Teoría Clásica y las Relaciones Humanas. Bajo este enfoque las organizaciones deben ser estudiadas desde dos puntos de vista: primero en su estructura interna (donde el todo organizacional es más grande que la suma de sus partes) y segundo en su interacción con otras organizaciones (que contribuyen en con ella para alcanzar sus objetivos).

Para esta escuela las organizaciones son concebidas como agrupamientos humanos construidas intencionalmente con la finalidad de alcanzar objetivos específicos.

El hombre es visto como “hombre organizacional” ya que desempeña diferentes papeles en varias organizaciones, donde para ser exitoso necesita tener las siguientes características flexibilidad, tolerancia a la frustración, capacidad de posponer recompensas y permanente deseo de realización. Whyte (10).

Para los estructuralistas las organizaciones viven constantes conflictos entre patrones y empleados que son resueltos gracias a la organización, innovación y cambio.

Se evalúa al estructuralismo como una teoría en transición hacia la Teoría de Sistemas.

### 2.2.5 Enfoque del Comportamiento en la Administración

Teoría del comportamiento (Teoría conductista)

Surge en Estados Unidos alrededor de 1957, sus principales contribuidores son McGregor, Maslow y Herzberg, esta escuela basa sus postulados en la importancia de conocer los mecanismos motivacionales de las personas para dirigir adecuadamente a la organización.

Al respecto McGregor, instituye la tan conocida teoría X-Y, que establece que las personas son flojas, evitan el trabajo y la responsabilidad, necesitan ser controladas y dirigidas, son ingenuas y sin iniciativa (teoría X) y en contraparte establece la teoría Y donde los individuos se esfuerzan y gustan de tener que hacer, buscan y aceptan responsabilidades y desafíos, pueden ser auto motivados y auto dirigidos, y son creativos y competentes.

La Teoría del comportamiento pone énfasis en el proceso decisorio, establece que todo individuo toma decisiones, basándose en la información que recibe de su ambiente, la procesa según sus convicciones y asume actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias.

#### 2.2.6 Enfoque Sistémico de la Administración

La denominada Teoría General de Sistemas (TGS), surgió con los trabajos del biólogo Ludwing Von Bertalanffy, quien criticó la visión fraccionada del mundo y afirmó que los sistemas no pueden describirse en términos de elementos separados, por el contrario solo se comprenden cuando se estudian globalmente, Chiavenato (11).

La TGS ha sido de gran utilidad en el entendimiento actual de las organizaciones, por lo que consideramos importante profundizar en esta escuela debido a su impacto en las mismas, a continuación mencionamos los elementos más representativos de esta Teoría:

Para Bertalanffy, los sistemas tienen dos características muy importantes, la primera denominada propósito establece que todos los sistemas tienen uno o varios objetivos, la segunda llamada globalismo indica que un cambio en una parte del sistema, producirá cambios en todas las partes.

Esta escuela establece que los sistemas se pueden clasificar dos grupos:

- ✓ *Por su constitución*, en sistemas físicos y abstractos, los primeros compuestos por hardware y los segundos por conceptos.
- ✓ *Por su naturaleza*, en sistemas cerrados cuando no presentan intercambios con el ambiente y sistemas abiertos cuando tienen intercambios con el ambiente a través de entradas (insumos) y salidas (productos).

Bajo este concepto, las organizaciones pertenecen al tipo de sistema abierto, al respecto Bertalanffy menciona que las organizaciones tienen seis funciones primarias que mantienen estrecha relación entre sí pero pueden estudiarse individualmente, estas son:

- ✓ *Ingestión*. Fuerza de arranque que provee lo necesario para la operación del sistema se obtienen del ambiente.
- ✓ *Procesamiento* (transformación), convertir insumos en productos y resultados.
- ✓ *Reacción al ambiente*, las empresas deben reaccionar al ambiente y cambiar para sobrevivir
- ✓ *Suministro de las partes*. A todos los participantes del sistema se les suministra información y se les recompensa mediante salarios y beneficios,
- ✓ *Regeneración de las partes*, Tanto hombres como máquinas deben mantenerse o reubicarse, de ahí las funciones de Recursos Humanos y mantenimiento.
- ✓ *Organización*, Constituir las cinco funciones anteriores requiere de comunicación para controlar y tomar decisiones

Para ayudarnos a establecer una correspondencia de la teoría de sistemas y la organización, hemos tomado algunos puntos de vista de Schein (12) , quien conceptualiza a la organización como un sistema abierto en constante interacción con el ambiente, del que recibe materia prima, personas, energía e información y las transforma en productos o servicios que son devueltos al ambiente.

Dicha organización debe considerarse como un sistema con objetivos múltiples que por tanto, implican interacciones múltiples con el ambiente.

Es importante recordar que la organización está constituida por subsistemas que interactúan de forma dinámica unos con otros. Dado que los subsistemas son interdependientes, los cambios ocurridos en uno de ellos probablemente afecten el comportamiento de otro o de los demás

Schein establece que la organización existe en un ambiente dinámico que comprende otros sistemas y que el funcionamiento de la organización no puede comprenderse sin considerar las demandas y limitaciones impuestas por el ambiente, por lo que los múltiples nexos entre la organización y su ambiente hacen difícil la explicación clara de las fronteras de cualquier organización

### 2.2.7 Economía del Conocimiento

La noción de Sociedad del Conocimiento tiene sus orígenes en los años 60, cuando se analizaron los cambios en las sociedades industriales y se acuñó la idea en la sociedad post-industrial. De esta forma Peter Drucker (13) pronosticó la necesidad de crear un nuevo grupo social de trabajadores de conocimiento y la tendencia hacia una sociedad de conocimiento.

Este tipo de sociedad está caracterizado por una estructura económica y social, en la que el conocimiento ha substituido el trabajo, a las materias primas y al capital como fuente mas importante de la productividad.

Peter Drucker (14) afirmó que se estaba entrando en la “sociedad del conocimiento”, en la cual “el recurso económico básico” ya no es el capital, ni los recursos naturales, ni el trabajo, sino que es y será el conocimiento”.

D. Bell (15) explica que este concepto expresó el cambio de una economía que produce productos a una economía basada en servicios y cuya estructura profesional se encuentra marcada por la preferencia a una clase de profesionales técnicamente cualificados. Desde este punto de vista, el conocimiento teórico se ha convertido en la fuente principal de innovación. Este tipo de sociedad está orientada hacia el progreso tecnológico y se caracteriza por la creación de una nueva tecnología intelectual como base de los procesos de decisión.

Estas características apuntaron hacia una sociedad científicada, academizada y centrada en los servicios.

A partir de esta idea, Drucker sostiene que el conocimiento que posee cada miembro de la organización debe ser adquirido por el resto a través del aprendizaje y la experiencia

En la teoría organizacional surge así el concepto del Aprendizaje Organizacional y el de Organización Inteligente.

### 2.2.8 Las Organizaciones Inteligentes

Este modelo sugirió con Senge (16), a principios de la década de los noventas con el propósito de explicar cómo algunas grandes empresas

norteamericanas sobrevivieron a la llamada crisis del petróleo y al surgimiento de la economía del conocimiento.

La propuesta de Senge sugiere terminar con los modelos centrados en los grandes planes de formación dirigidos por los departamentos de RH, expresa también la idea de que el mundo no está creado por fuerzas separadas, sin relación, sino como un conjunto, donde el pensamiento sistémico es el elemento integrador. Cuando dejamos de pensar de esta forma es que se constituye el aprendizaje organizacional.

Esta propuesta primero se centra en el aprendizaje y la mejora destacando que este es el objetivo de la empresa para con sus profesionales, en segundo lugar se pregunta donde se puede ejercitar el aprendizaje y se percata de que cualquier estrategia debe basarse en la experiencia, en el propio trabajo y en sus resultados.

El esquema propuesto presenta a la organización que aprende como compendio de cinco disciplinas o enfoque inteligentes a tomar en cuenta:

Disciplinas individuales:

1. La disciplina dominio personal, (Personal Mastery): le permite a los seres humanos alcanzar el crecimiento y aprender. Para lograrlo es necesario tener claridad sobre lo que es relevante para cada uno y aprender a ver la realidad actual, de este modo aprender no significa adquirir más información, sino expandir la capacidad para producir los resultados que deseamos

El desarrollo integral de la persona, considerando como necesario el equilibrio entre la vida personal, familiar y profesional para asegurar el éxito y el crecimiento de todos.

2. Pensamiento sistémico, (Systems Thinking) consiste en saber entender el funcionamiento de la organización como una red de servicios, departamentos, personas y funciones que se entrelazan y relacionan comúnmente.

Es la competencia necesaria para un individuo, y respectiva organización, significa tener la capacidad de integrar los conceptos de visión de grupo, maestría personal, modelos mentales y aprendizaje de grupo. El pensamiento sistémico es lo que permite también la conexión con el entorno

3. Modelos mentales. (Mental Models). Significa las asunciones, generalizaciones e imágenes que pueden influir en nuestro entendimiento del entorno, y que condiciona las acciones. Existen modelos mentales que no se adecuan a la realidad del entorno en que actuamos y que no permiten desarrollar las acciones e intervenciones necesarias. El cambio de modelos mentales, plantea la eliminación de barreras y prejuicios que los miembros de la organización ponen por delante y les impide el cambio.

#### Disciplinas colectivas

4. La visión de grupo (Shared Visión). – Implica la voluntad e iniciativa de todos los miembros de una organización para tener un pensamiento y visión comunes, basados en las mejores prácticas.

Es una estrategia de conceptualización de la organización que es común a todos los trabajadores por lo que estos sobresalen y aprenden, no porque tengan que hacerlo sino porque es lo que desean.

La visión compartida eleva a las personas sobre lo personal para modificar la relación de la gente con la compañía

5. El trabajo en equipo (Team Learning). Los equipos son unidades de aprendizaje fundamentales en las organizaciones modernas, permiten a los individuos adquirir el verdadero pensamiento de grupo, y no sólo el individual

En suma una organización que aprende, es aquella que se plantea que todo lo que ocurre dentro de sí y todos los resultados fruto de su funcionamiento, deben ser aprovechados para el aprendizaje y mejora profesionales.

El aprovechamiento que realizan los empleados tiene un origen individual, pero también tiene un origen de equipo, esto ayuda en el momento de poner la experiencia a disposición de los trabajadores, para conseguir que ellos realicen su proceso de reflexión que les permita desarrollarse, aprender y mejorar.

Argyris (17) sugiere que para poder relacionar la actividad reflexiva y el desarrollo de una organización que aprende, se pueden observar dos ciclos de aprendizaje en las organizaciones: el primero se forma cuando los profesionales se plantean soluciones a problemas técnicos expresados generalmente por los clientes y lo hacen bajo la perspectiva de su falta de capacitación.

El segundo se crea cuando los profesionales se plantean las soluciones de los mismos problemas desde la perspectiva de la misión, objetivos y valores de la organización. Es ahí donde surge el proceso de reflexión y el aprendizaje es más complejo y requiere del trabajo en equipo y la confrontación.

Senge señala que el aprendizaje que permite a la organización sobrevivir y adaptarse es importante y necesario, pero no suficiente. En una organización con capacidad de aprendizaje, el aprendizaje adaptativo, debe complementarse con un aprendizaje generador, que promueva la capacidad de crear e innovar.

El principal objetivo de una organización con capacidad de aprendizaje es crear un ambiente interno que permite a los colaboradores adaptarse, desarrollar mejores competencias en sus funciones; así como obtener más éxitos en un entorno cambiante e incierto.

#### 2.2.9 Gestión del Conocimiento

Nonaka y Takeuchi (18) definen el conocimiento como “*una verdad justificada*”, que surge cuando una persona considera, interpreta y utiliza la información de forma combinada con su experiencia y capacidad.

De forma paralela el capital intelectual está relacionado con el proceso de creación y gestión del conocimiento empresarial, aplicado a la creación de valor económico de las organizaciones. Está formado por un conjunto de activos intangibles basados en conocimiento, que aunque no se refleja bajo la contabilidad tradicional, genera valor o tiene potencial para generarlo, incluye el conjunto de marcas, patentes, franquicias, ideas, experiencias y conocimientos capaces de diferenciar el valor contable del valor del mercado de las empresas, López-Cabrales (19).

JPBD (20) explica que el capital intelectual de una organización está formado por,

- ✓ El capital humano: se refiere al conocimiento explícito o implícito que poseen las personas y que puede ser de utilidad para la organización siempre que sea capaz de recrearlo y potenciarlo a través del aprendizaje. La organización no posee el capital humano, solo puede contratarlo por un tiempo.
  
- ✓ El capital estructural. Es el conocimiento que la organización consigue formalizar, quedan incluidos todos los conocimientos estructurados, que hacen eficiente a la organización: los sistemas de información y comunicación, la tecnología adecuada disponible, los procesos, los sistemas de gestión de información, etc. Es propiedad de la empresa y queda en la organización cuando las personas la abandonan.
  
- ✓ Capital relacional. Está constituido por las relaciones creadas por la empresa con el exterior: clientes, proveedores, competidores y otros componentes del entorno, incluyendo la marca, imagen y prestigio.

Hasta hace poco tiempo, la creación de conocimiento se reconocía como un proceso casi exclusivo de los centros de investigación y de las universidades. Pero en los últimos diez años, con el auge que ha tomado el capital intelectual como uno de los recursos intangibles que proporciona mayor valor a las empresas, las teorías de gestión empresarial se han inclinado sobre la gestión del conocimiento, dando como resultado modelos sobre creación, almacenamiento y distribución del conocimiento.

Es así como da inicio el modelo de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (21), algunos de los conceptos desarrollados son:

- ✓ Conocimiento explícito. Puede ser expresado en palabras o números, es fácilmente comunicable y compartido en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales.
- ✓ Conocimiento tácito. No es fácilmente visible y expresable, es altamente personal, difícil de formalizar y comunicar o compartir con otros. La visión subjetiva, intuiciones, corazonadas, así como ideales, valores, emociones, entra en esta categoría de conocimiento. Este conocimiento esta unido a la acción y a la experiencia individual.

Para Nonaka y Takeuchi, la creación del conocimiento se da a través de la conversión de estos dos tipos de conocimiento de uno a otro, a través de niveles organizacionales, empezando por el individuo y ascendiendo al ámbito grupal, organizacional e inter organizacional, creándose una espiral de conocimiento que produce la innovación de productos, tecnologías, procesos y estrategias de organización.

La conversión de conocimientos se da de cuatro formas:

- ✓ Socialización (tácito a tácito), el conocimiento se transfiere por la experiencia, de forma que en el proceso de socialización, se comparten experiencias a través de la observación, imitación, práctica o discusión para producir modelos mentales o habilidades técnicas. Ya que involucra la aceptación de creencias, sentimientos y emociones de otros, es difícil de lograr sin un contacto personal, por lo que se requiere que los individuos empaten entre sí, Rynes (22).
- ✓ Externalización (tácito a explícito), está asociado con la creación de conceptos, los equipos reflexionan en forma colectiva, usando diferentes métodos de razonamiento: inducción, deducción y empleo de lenguaje figurado de metáforas y analogías. A la externalización los autores le atribuyen la clave de la creación de nuevos conocimientos por ser el proceso en el que se forman los conceptos de manera explícita.

- ✓ Combinación (explícito a explícito), es un proceso de sistematización de información y conceptos, en el que se configura la información existente y se inicia con uno o varios conceptos justificados. Estos son expresados en la intención organizacional, en la visión, en la estrategia (conocimiento explícito), para llegar a un prototipo de producto o servicio (conocimiento explícito) con la competencia de diferentes expertos de la organización (investigación, mercado, calidad, etc.).
  
- ✓ Internalización (explícito a tácito). La existencia del conocimiento explícito no garantiza su asimilación e incorporación en la estructura mental y es aquí donde toma relevancia el proceso de internalización, pues hasta que el conocimiento explícito no haya sido incorporado individualmente, no es posible continuar el proceso de creación del conocimiento, pues son las personas las que producen el nuevo conocimiento,

Debido a estas cuatro formas de conversión es que el modelo es llamado SECI (Socialización, Externalización, Combinación e Internalización), Ver figura 1

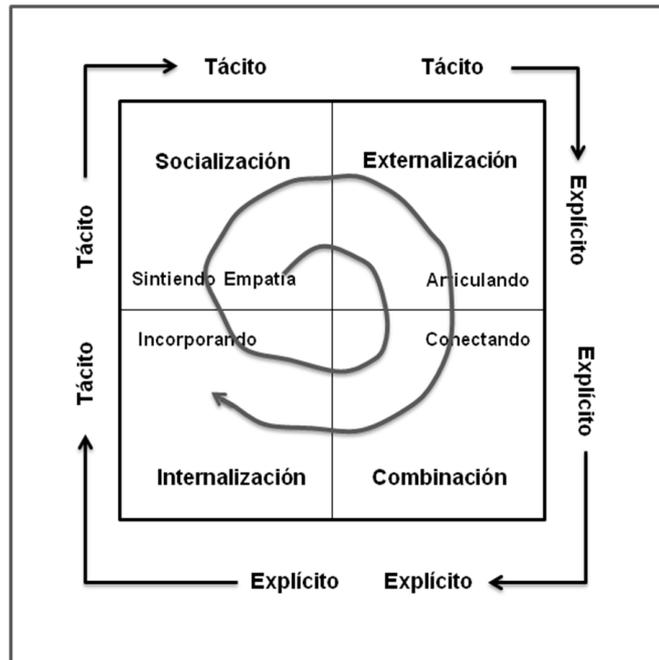


Figura 1. Modelo SECI.

Fuente: Páez P. (2008) El desarrollo endógeno y aprendizaje institucional: una relación recursiva, Revista venezolana (13), P.41

### 2.2.9 Gestión del Conocimiento e Innovación

Para Arbonies (24) la estrategia de las empresas basadas en el conocimiento parte de los siguientes principios:

- ✓ La estrategia depende de la estructura, por lo que se debe determinar el lugar que se desea alcanzar y poner la estructura de la organización al servicio de la estrategia.
- ✓ La estrategia no es un posicionamiento, es en realidad una anticipación y ajuste continuo a la lógica del negocio, por lo que primero es necesario darse cuenta de los cambios que afectan los factores de éxito, después

construir alternativas y finalmente desarrollar la filosofía de sustituir innovación por optimización.

- ✓ Se pone atención en capacidades y competencias. La creación de valor se asocia a capacidades y competencias y las organizaciones sostenibles son aquellas que gestionan de manera eficiente ambos conceptos.
- ✓ La labor directiva ya no es tanto diseñar la estrategia, sino garantizar que la organización es capaz de responder a tiempo a sus oportunidades.
- ✓ La organización debe ser capaz de darse cuenta de lo que pasa, dar respuesta y hacer que la respuesta sea productiva.
- ✓ Las organizaciones basadas en conocimiento deben analizar como este se convierte en innovación y detectar los lugares donde se estanca el flujo, y en ello deberán participar las personas.
- ✓ Es necesario buscar dentro de la misma organización las capacidades y competencias para alinearlas con redes de valor, y esto exige que las personas traten información, le den significado y aporten conocimiento que constantemente cree nuevo conocimiento.

Arbonies en su trabajo establece que es necesario crear conocimiento con el fin de:

- ✓ Hacer mejor uso de la información existente, lo que generará un decremento en el estrés organizacional
- ✓ Ayudará a cambiar el diseño organizativo de organización que procesa información a organización que procesa información y genera flujos de conocimiento
- ✓ Vivimos en una economía de oportunidad, en la que innovar es la fórmula que nos ayudara a diferenciarnos, y esto solo se logra a través del conocimiento.

- ✓ El conocimiento crea valor, el recurso humano posee conocimiento, por tanto, el recurso humano crea valor a las organizaciones.
- ✓ Pertener a redes, en las que el intercambio de conocimiento es indispensable.

El conocimiento tiene dos perspectivas, la primera basada en contenidos, en la que la clave es obtener la mayor cantidad de información y ponerla a disposición de los decisores, en la segunda se plantea que los datos que vienen del entorno, son interpretados por individuos en un contexto determinado, por tanto conocer es crear significados.

Esta información sirve de base al modelo planteado por este autor el cual establece que es con la gestión de personas y la gestión de comunidades de práctica que se completa la visión del conocimiento como contenido, lo que permite estudiar como el conocimiento fluye, crece y se convierte en valor.

Este modelo establece por tanto como integrar las tres dimensiones clave de las organizaciones:

- ✓ Gestión de contenidos.
- ✓ Gestión de personas. Donde se establecen dinámicas que relacionan las redes de agentes internos y externos para intercambiar conocimientos.
- ✓ Gestión de comunidades. Los actos relacionales y sus contenidos pertenecen a colectivos que se organizan en forma de comunidades de práctica

### 2.3 La Organización

La importancia de las organizaciones y su administración puede valorarse al dar una rápida mirada el mundo actual. Las organizaciones modernas están formadas de maneras diversas y a menudo su existencia se finca en la vida cotidiana y es mediante la administración eficiente de estas organizaciones como se realiza el trabajo el día de hoy.

Pero para hablar de organización creemos necesario llegar a una definición del concepto, Para lo cual Zerilli (25), establece que: *“cuando dos personas unen sus fuerzas y colaboran para alcanzar objetivos comunes, dan vida a una organización”*, Warren (26) agrega los siguientes atributos como elementos importantes de las organizaciones:

1. Entidades sociales relativamente permanentes, lo que les permite continuar operantes aunque cambie la directiva
2. Orientación a objetivos. Las organizaciones están diseñadas con una finalidad que se ve reflejada por el comportamiento dentro y fuera de ellas de los individuos.
3. Especialización. Se requiere de habilidades especializadas para que las organizaciones logren sus objetivos.
4. Poseen estructura. Se dispone de un conjunto de medios prescritos y regularizados para coordinar las diversas actividades laborales.

En base a esta información Warren describe a las organizaciones como entes sociales relativamente permanentes, caracterizadas por el comportamiento, la especialización y la estructura, orientados éstos hacia un mismo objetivo.

Para Zerilli (27), los elementos de la organización son los siguientes:

1. Un fin u objetivo común. El objetivo no se entiende como la resultante de los objetivos de sus miembros, sino como el *“medio por el que la actividad de la organización se transforma en único conjunto para llegar a la satisfacción de los distintos motivos individuales”* Herbert (28).
2. Conjunto de hombres y medios. no puede existir una organización sin personas ni medios (técnicos, financieros, competencia, etc.).
3. Esfuerzo combinado. Combinación de los esfuerzos de los hombres y los medios en función de los objetivos.
4. Sistema de relaciones. Existencia de un sistema de dependencia y relaciones que lleve a coordinar los esfuerzos hacia la consecución del objetivo.

En base a estos elementos, la organización queda definida como: *“combinación de los medios humanos y materiales disponibles, en función de la consecución de un fin, según el esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen”* , Zerilli (29) .

Una rápida revisión de las definiciones propuestas por otros estudiosos nos ayudará para conocer la diversidad y disparidad de conceptos en torno a este tema.

Urwick (30) sostiene que la organización es *“la determinación de que actividades son necesarias para un determinado fin o programa y su*<sup>70</sup>

*agrupación ordenada para asignarlas a los individuos*". Concepto un tanto mecanicista desde nuestro punto de vista.

Para Stene (31), la organización es *"un conjunto de personas que sistemática y conscientemente combinan sus propios esfuerzos individuales para la realización de una misión común"*.

A finales de los cuarentas Max Weber (32) define la organización como: *"categoría técnica que designa los modos en que los distintos tipos de servicio son combinados continuamente el uno con el otro y con los medios no humanos de producción"*.

Como vemos, hablar del término de organización es complejo, dados los distintos puntos de vista de cada autor, sin embargo para efecto de este trabajo, utilizaremos la definición de Zerilli, quedando esta como -combinación de los medios humanos y materiales disponibles, en función de la consecución de un fin, según el esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen.

La organización opera en un ambiente multivariable que incluye elementos de tipo tecnológico, social, económico, de mercado, individuales, etc., que además son de carácter dinámico y por tanto deben cambiar constantemente para asegurar un eficiente logro de los objetivos.

Al respecto, Sveiby (33), estableció la teoría de la empresa basada en el conocimiento, en la que se busca maximizar la capacidad de creación de valor de todo el sistema basado en tres áreas: competencias individuales, estructura externa y estructura interna

Dentro de estos elementos el factor humano es insustituible, y por supuesto altamente impredecible, motivo por el que los departamentos de Recursos Humanos se ven obligados a contribuir a la rentabilidad de las empresas a través del diseño, puesta en marcha y evaluación de procesos que promuevan el incremento de desempeño con base en estándares mundiales

## Referencias Bibliográficas

- <sup>1</sup> Negrete, A. (2009) El arte de la estrategia). Disponible en <http://www.personal.able.es>
- <sup>2</sup> Barajas M.J. (2003). Curso introductorio a la Administración. México: Ed. Trillas
- <sup>3</sup> O. da Silva, R. (2002). Teorías de la administración. México: Thomson.
- <sup>4</sup> O. da Silva R. (2002). Op Cit.
- <sup>5</sup> O. da Silva R. (2002). Op. Cit.
- <sup>6</sup> Chiavenato, I. (2007) Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw-Hill
- <sup>7</sup> Chiavenato I. (2007) Op. Cit.
- <sup>8</sup> Drucker P. (1973). Tecnología, gerencia y sociedad. EU : Petropolis.
- <sup>9</sup> Chiavenato Idalberto. Op Cit.
- <sup>10</sup> Whyte, W (1966). El hombre organización, EU: Doubleday & Co.,
- <sup>11</sup> Chiavenato, I. (2007), Op Cit.
- <sup>12</sup> H. Schein E. (1990). Psicología Organizacional. EU : Ed. Prentice Hall
- <sup>13</sup> Karsten, K. (2006). El concepto de Sociedad del conocimiento: Barcelona: Universidad de Barcelona
- <sup>14</sup> Drucker, P (1994). La sociedad Pos capitalista. Colombia: Norma
- <sup>15</sup> Karsten K.. (2006). El concepto de Sociedad del conocimiento: Barcelona: Universidad de Barcelona
- <sup>16</sup> Senge, P. (1990), La quinta disciplina, Barcelona: Granica
- <sup>17</sup> Argyris C. (1993). Conocimiento por acción. San Francisco: Jossey-Bass
- <sup>18</sup> Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). La organización creadora de conocimiento. Oxford University Press.
- <sup>19</sup> López, S y Cabrales, F. (2005). Gestión del conocimiento: una revisión técnica y su asociación con la universidad. Panorama socioeconómico. (Revista Electrónica) disponible en <http://redalyc.uaemex>

<sup>20</sup> Jornada Profesionales de Bibliotecología y documentación (2004). 11ª Jornada. Un nuevo desafío de la información: Gestión del conocimiento y su aplicación en bibliotecas

<sup>21</sup> Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). Op. Cit.

<sup>22</sup> Rynes, S. (2001). Across the great divide: knowledge creation and transfer. between practitioners and academics. Academy of Management Journal, (44),340-355

<sup>23</sup> Páez, P. (2008). El desarrollo endógeno y aprendizaje institucional: una relación recursiva. Revista venezolana de gerencia. (13), 41

<sup>24</sup> Arbonés. A. (2006). Conocimiento para innovar. México: Ediciones Días de Santos

<sup>25</sup> Zerilli A. (1981). Fundamentos de organización y dirección general. Italia: Ediciones DEUSTO

<sup>26</sup> Warren B. (1990). Teoría de la organización y la administración. México: Limusa

<sup>27</sup> Zerilli A. (1981) Op. Cit.

<sup>28</sup> Herbert A.(1995). El comportamiento administrativo. Madrid: El molino

<sup>29</sup> Zerilli A. (1981) Op. Cit

<sup>30</sup> Lynday F. (1931). Los elementos de la administración, Londres: Pitman

<sup>31</sup> Stene E. (1940) Una aproximación a la ciencia de la administración. APSR,

<sup>32</sup> Weber, M. (1947). The Theory of Social and Economic Organization. The free Press. Glencoe.

<sup>33</sup> Sveiby, K (1998). Intellectual Capital and Knowledge Management. Berlin: Clyde W. Holsapple

## Capítulo 3

# Sistema de Gestión de Recursos Humanos y Competencias Laborales



“Un hombre inteligente es aquel que sabe ser tan inteligente como para contratar gente más inteligente que él”  
John F. Kennedy (1917-1963) 35º *presidente de EU*

Es indiscutible el papel de los individuos en el desarrollo y éxito de las empresas, así como indiscutible la presencia de sus habilidades, destrezas, competencias y también necesidades en cada una de las distintas actividades que éstos realizan en las organizaciones, es por ello que este capítulo lo dedicaremos a realizar una breve explicación de las funciones de la Administración de los Recursos Humanos en las organizaciones.

### 3. Funciones de la Administración de Recursos Humanos

Tomaremos como punto de partida la figura 1, de funciones, actividades y objetivos de la administración de Recursos Humanos de Dolan (1), que establece como **influencias internas** todos aquellas características de la organización que influyen en las actividades de Recursos Humanos, entre las que encontramos el apoyo de la alta gerencia, la estrategia, la cultura, la tecnología, estructura y tamaño de la misma. Por otro lado determina como **Influencias externas**, los elementos correspondientes al ambiente externo a la organización que influyen en las actividades de Recursos Humanos como la economía, la competencia nacional e internacional, la demografía, valores sociales y la legislación.

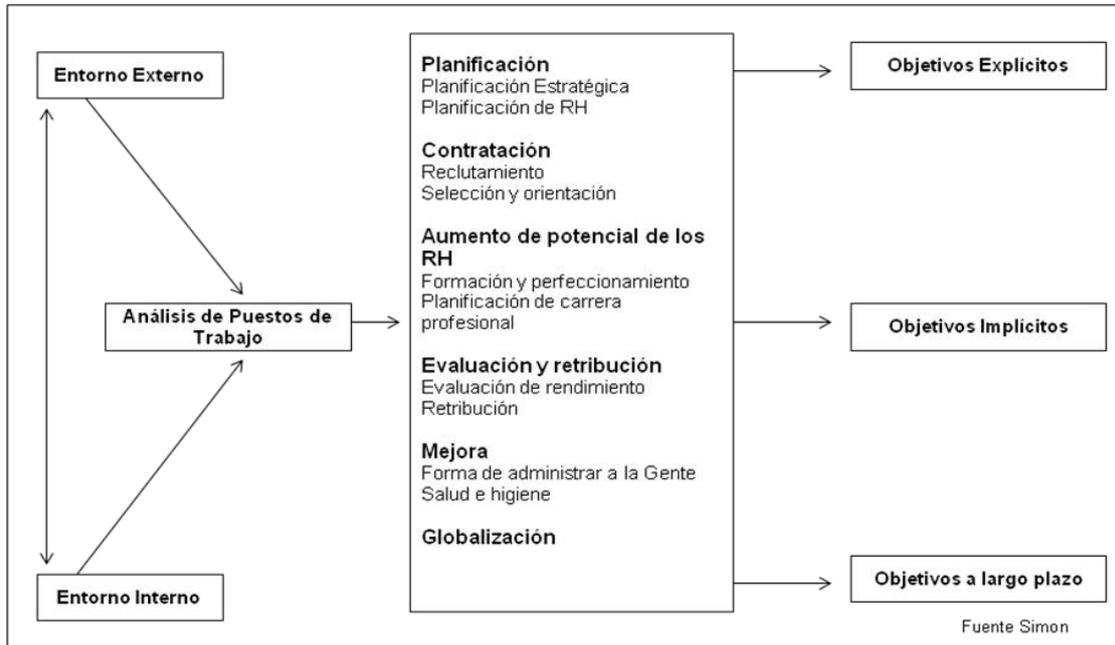


Figura 1. Funciones, actividades y objetivos de la administración de RH

Fuente: Dolan, S. (2003) La Gestión de los recursos humanos. Madrid: Mc. Graw Hill, P. 97

En este cuadro podemos ver también los diferentes objetivos que se persiguen dentro del departamento de RH, para el caso de **Objetivos explícitos** se establece la importancia de atraer candidatos, retener, motivar y desarrollar a los empleados. Para los **objetivos implícitos** es determinante la mejora de la productividad, mejora de calidad de vida en el trabajo y cumplimiento de la legislación, en cuanto a los **objetivos a largo plazo** enfrentaremos áreas de oportunidad como la rentabilidad, competitividad, incremento de valor de la empresa y la mejora de eficiencia y eficacia de la organización.

### 3.1. Análisis de Puesto de Trabajo

En la explicación de Simon, el análisis de puesto es indispensable, ya que de este trabajo dependen la mayoría de las actividades de RH pues nos

proporciona información sobre cómo se realizan en la organización las funciones, cuales son las responsabilidades y cuáles son las competencias necesarias de individuo en un puesto determinado.

Para Wayne (2), el análisis de puestos es *“un proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización”*. Sin embargo con el número constante de cambios que se dan en la actualidad es indispensable un sistema sólido de análisis, que como ya mencionamos apoyará eficientemente el resto de las funciones de RH.

El óptimo análisis de puestos deberá dar respuesta al menos a las siguientes preguntas: ¿Qué tareas mentales y físicas desempeña el trabajador?, ¿Cuándo se realiza el trabajo?, ¿dónde se lleva a cabo el trabajo?, ¿cómo y por qué se realiza el trabajo? y ¿cuáles son las competencias necesarias para realizar el trabajo?

Los análisis de puestos deben elaborarse cuando el puesto inicia funciones en la organización, cuando se crean nuevos puestos y cuando se registran cambios debidos a modificaciones de tecnología, métodos, procedimientos o sistemas.

Un análisis de puestos puede realizarse a partir de cuestionarios, observación, entrevistas, conferencias con los expertos del puesto y registro de actividades por parte de los empleados, no hay un método único, inclusive puede recurrirse a una combinación de los métodos antes mencionados.

Hart (3) establece que el análisis de puestos se divide en dos partes: La primera es la **Descripción de puesto**, que proporciona información respecto a las tareas y responsabilidades del puesto, la segunda es la **Especificación de** <sup>77</sup>

**puesto** en la que se establecen las competencias mínimas requeridas de un individuo para desempeñar un trabajo, entre las que podemos enumerar los conocimientos, habilidades, experiencia y formación.

Existen en el mercado numerosas herramientas y métodos para realizar análisis de puestos, entre las más representativas encontramos el Análisis Funcional del Puesto de Trabajo, FJA (4) que describe la naturaleza de los puestos, elabora resúmenes de los mismos y recoge los requisitos de los empleados o el método HAY, que tiene la ventaja de estar totalmente vinculado al sistema de retribuciones de la empresa; podríamos mencionar algunos otros mas, sin embargo es importante comentar que para efectos de este trabajo diseñaremos un método a la medida de la organización.

## 3.2 Objetivos Explícitos

### 3.2.1 Planeación Estratégica y Proceso de Planeación de Recursos Humanos

La planeación estratégica es indispensable en cualquier área de la organización, por supuesto las áreas de RH no quedan excluidas de esta importante función, Arias Galicia (5), recomienda estar pendientes de las *“fuerzas y debilidades de la organización y del área, así como las oportunidades del entorno económico, político y social”* En la planeación estratégica la alta gerencia determina los objetivos generales de la organización y la manera de obtenerlos, por otro lado la planeación de recursos humanos se refiere a definir cuáles son los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos planteados en la planeación estratégica.

Para pronosticar las necesidades futuras de personal en una empresa se utilizan distintas técnicas, entre las que encontramos:

1. **Basadas en experiencia.** Werther, (6) explica que esta técnica se basa en el juicio experto de las personas sobre las futuras necesidades de RH.
2. **Basado en tendencias.** Se logra a través de la prolongación de tendencias del pasado.
3. **Simulación.** Se utilizan modelos matemáticos, experimentando con una situación real.

Actualmente el uso de sistemas de información ayuda a los especialistas de RH a realizar esta función de manera más oportuna, exacta, relevante y completa.

### 3.2.2. Reclutamiento, Selección y Orientación

Partiendo de una base cero y conociendo las necesidades de la organización en cuanto al tipo de personal que se requiere (con ayuda de la descripción de puestos) y al número de personas necesarias (con ayuda de la planeación estratégica y de RH), podemos iniciar la búsqueda de los futuros empleados de la compañía, apoyándonos en las siguientes funciones de RH: el reclutamiento y selección de personal.

Entendemos el Reclutamiento como un proceso mediante el cual se atraen personas con las competencias requeridas para ocupar un puesto en una organización, esta atracción de talento debe ser en forma oportuna y en número suficiente, según lo requiera la empresa.

Se cuenta básicamente con dos fuentes de reclutamiento, la primera conocida como **reclutamiento interno**, que es cuando se recurre a personal de la organización para cubrir la vacante en cuestión, el segundo se denomina

**reclutamiento externo** que como su nombre lo indica consiste en buscar la persona que necesitamos fuera de la empresa, esto se logra a través de presentaciones espontáneas, recomendaciones de empleados, publicidad, agencias de empleo, outsourcing, colegios, asociaciones, sindicatos, internet, head hunters, y ferias de empleo. La fuente a utilizar dependerá del puesto que se encuentra vacante, pudiendo utilizarse varias de forma simultánea.

Una vez que disponemos de un grupo de candidatos se da inicio con el proceso de **selección**, por tanto diremos que la selección de personal consiste en una serie de pasos para decidir cuál es el mejor de los candidatos para ocupar el puesto vacante.

Las herramientas utilizadas para tomar dicha decisión dependerán de cada organización, sin embargo entre las más utilizadas encontramos: pruebas de conocimientos y psicométricas, entrevistas, verificación de datos y referencias y examen médico, si el candidato cubre el perfil en base a las anteriores herramientas podemos decir que es el candidato ideal y por tanto podría ser un nuevo miembro de la organización.

En caso de tomar una decisión favorable para el candidato en cuestión, se procede a avisarle la disposición tomada y posteriormente se le contrata, una vez realizado esto se le proporciona **orientación o inducción**, en la que se busca en el nuevo colaborador reducir los niveles de estrés y ansiedad, así como la disonancia cognoscitiva y la tasa de rotación y acelerar la socialización.

Para realizar esta función se utilizan herramientas como el manual del empleado, presentaciones, recorridos por el área de trabajo y capacitación.

### 3.3.3 Capacitación y Desarrollo de Competencias de los Recursos Humanos

A través de la **formación y desarrollo** se persigue, que el empleado incremente su rendimiento presente y futuro, por medio del incremento de sus capacidades a través de la modificación y potenciación de conocimientos, habilidades y actitudes

Cuando la capacitación y desarrollo son efectivos pueden ayudar a generar un mejor clima laboral, a reducir los índices de rotación de personal, a incrementar el nivel de compromiso del empleado y por tanto a incrementar los niveles de productividad de la organización.

Existe una gran variedad de factores que influyen en la eficiencia de la capacitación y desarrollo, entre los que podemos considerar: el apoyo por parte de la alta gerencia, el compromiso de los participantes, los adelantos tecnológicos, la complejidad de la organización y los estilos de aprendizaje.

Sin duda alguna en esta función tan importante existe también un proceso, que facilitará y garantizará los resultados, a continuación presentamos la figura 2, en la que se exponen las fases propuestas por Werther (7) para capacitar y desarrollar al personal.

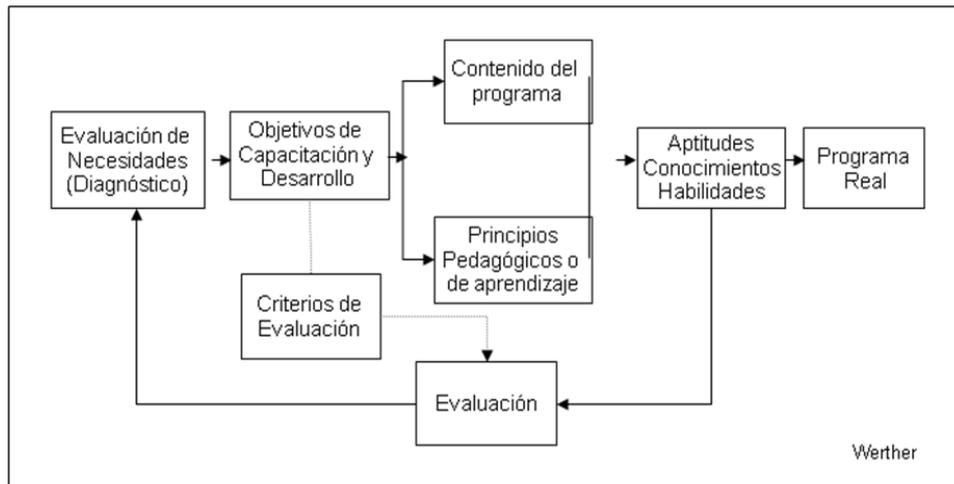


Figura 2, Proceso de Formación y desarrollo (Werther, 1998)

Fuente: Werther W. (1998), Administración de Personal y RH. (3a ed.) México: Mc Graw Hill. P. 211

Como vemos, el primer paso para establecer un programa de formación es realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal, **(DNC)** con ello vamos a conocer la brecha que existe entre el deber ser y ser de los empleados de nuestra empresa, este DNC se realiza comúnmente por medio de cuestionarios, enfocándose a dos fases, primero a **nivel de la tarea**, de modo que nos proporciona información sobre las tareas que deben realizarse en cada puesto, sobre las habilidades necesarias para realizarlas y el nivel de rendimiento mínimo aceptable y posteriormente el análisis a **nivel de personas**, que se centra en los sujetos y nos dice quién necesita formación y de qué tipo, para puestos futuros.

Una vez hecho esto, se establecerán los objetivos del programa de capacitación y conjuntamente los criterios para evaluar la formación, estos últimos se medirán en base a los cambios producidos por la formación, las opiniones de los participantes, el logro de los objetivos de capacitación y el grado de aprendizaje.

De acuerdo con Martens (8), las características de un programa de capacitación por competencias son las siguientes:

- ✓ Las competencias que deberán cumplir los trabajadores, deberán ser cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos y son de conocimiento público.
- ✓ Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones totalmente claras y de carácter público
- ✓ La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y la evaluación será individual por cada competencia.
- ✓ La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.
- ✓ El progreso de los alumnos en el programa es a un ritmo que ellos determinan y según las competencias mostradas.
- ✓ Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una fuerte retroalimentación.
- ✓ La instrucción se hace con materiales didácticos que reflejen situaciones de trabajo reales.
- ✓ El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.

La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.

Se debe considerar, quien recibirá la formación, quien la impartirá, qué medios se utilizarán, cuál debe ser el grado de aprendizaje y dónde se llevará a cabo.

Durante la puesta en marcha del programa real se podrá impartir la capacitación de distintas formas entre las que podemos mencionar: capacitación directa al puesto; rotación de puestos; relación experto aprendiz; a través de conferencias, videos, películas y audiovisuales; simulación; socio drama; estudio de casos; coaching; laboratorio o estudios individuales, ¿cómo sabemos qué forma de capacitación elegir?, dependerá de nuestros objetivos a desarrollar, del personal que vamos a capacitar, de los instructores con los que se cuente en la organización, del presupuesto asignado, etc.

Con un programa de formación, se busca modificar aptitudes, conocimientos y habilidades, con el fin de incrementar la eficiencia de los trabajadores en la organización.

#### 3.3.4 Plan de Vida y Carrera

En lo que se refiere a la **planeación de carrera** podemos decir que es un proceso constante en el cual se establece la sucesión planeada para desarrollar a los empleados, esto puede lograrse como resultado de eficientes programas de capacitación y desarrollo, por efectos indirectos de la legislación sobre la igualdad de empleo y la no discriminación, pero también como parte de las políticas de promoción de la organización.

Como puede verse en la figura 3, la gestión y planeación de la carrera profesional no se encuentra aislada, visto esto bajo un esquema de sistemas, el plan de vida y desarrollo profesional está totalmente relacionado con el resto de las funciones de Recursos Humanos ya que hace uso de insumos que estas le proveen, pero también produce información muy útil para estas. Veamos como contribuye cada función a una óptima gestión de la carrera profesional:

- ✓ **Análisis del puesto de trabajo.** Como ya se mencionó, al realizar esta actividad se conocen los saber (conocimientos), saber hacer (habilidades) y saber ser (actitudes), concretos que se necesitan para desarrollar una trayectoria profesional, es muy importante actualizar este documento constantemente, con el objeto de tener información fresca, lo que dará a la organización posibilidad de adelantarse a las situaciones del ambiente.
  
- ✓ **Planeación de RH.** Cuando se esta integrado a la dinámica de la empresa, se puede establecer claramente lo que se requiere en términos de personal, sin embargo habrá que ser cauteloso en cuanto a los cambios tecnológicos, los sistemas de producción, cambios de población activa y hábitos de trabajo, elementos indispensables al momento de planear
  
- ✓ **Reclutamiento y selección.** Muchas veces la carrera profesional del empleado depende de las características del mismo, por lo que un empleado preocupado por su desarrollo será un punto de apoyo a las áreas de RH, pero también un compromiso, ya que las organizaciones que dan empleo a este tipo de personas deben satisfacer sus expectativas de desarrollo.

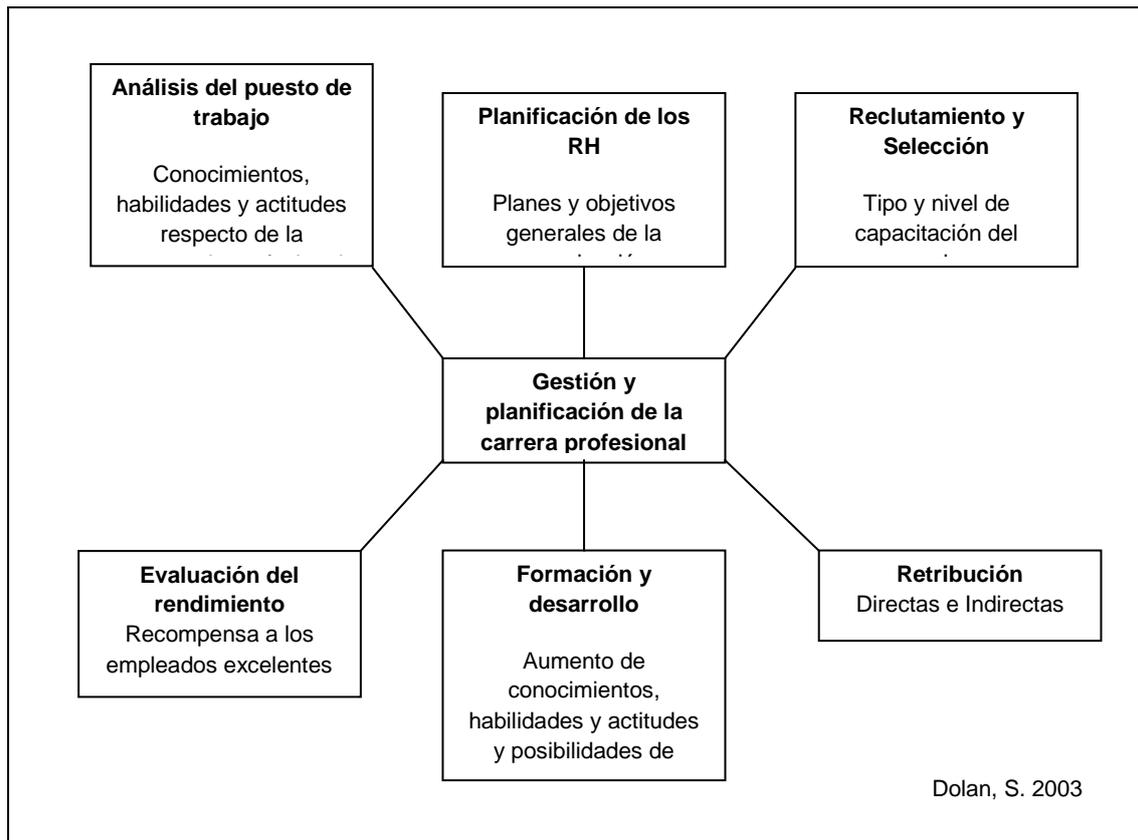


Figura 3 Gestión y planeación de la carrera profesional

Fuente: Dolan, S. (2003) La Gestión de los recursos humanos. Madrid: Mc. Graw Hill. P 188

- ✓ **Retribución.** Básicamente por dos contextos, el primero enfocado al paradigma de pago en función directa con el avance en la línea jerárquica y el segundo en la creación de un sistema de recompensas basado en los resultados y el esfuerzo del individuo.
- ✓ **Evaluación del rendimiento.** Este tema puede ser utilizado como una herramienta de desarrollo del empleado, pues nos permite ver claramente las brechas que se han generado durante la estadía del trabajador en la organización y permite la oportunidad al supervisor y el empleado de estudiar los objetivos y planes profesionales a largo plazo, así como la retroalimentación sobre el rendimiento en el corto plazo.

- ✓ **Formación y desarrollo.** Cuando está establecido el plan de carrera y el trabajador lo conoce, se encuentra en posibilidad tomar en sus manos su propia capacitación, no como una orden sino como un constante involucramiento del empleado en su propio desarrollo

### 3.3 Objetivos Implícitos

#### 3.3.1 Evaluación de Rendimiento

Como anteriormente mencionamos, nos referimos a objetivos implícitos de Recursos Humanos, al hablar de todas aquellas actividades que persiguen mejorar la productividad, la calidad de vida en el trabajo y cumplir con los requisitos legales, iniciaremos con la **Evaluación de rendimiento**, definida por Dolan (9) como “ *un procedimiento sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar el rendimiento futuro*”.

Podemos decir que la evaluación de desempeño es un sistema que las organizaciones deberán desarrollar y formalizar, para revisar y evaluar el desempeño laboral individual o de equipo, sin embargo no es el único fin de este proceso, ya que bien establecido y utilizado, nos ayudará también a proporcionar retroalimentación, motivar el mejoramiento de los resultados, tomar decisiones validas, identificar necesidades de capacitación y desarrollo, mejorar los procesos de reclutamiento y selección, apoyar en la realización de planes de carrera, proporcionar fundamentos para la toma de decisiones racionales respecto a la compensación de los empleados y ayudar en la evaluación de potencial de los empleados.

Wayne (10), explica que entre los elementos que comúnmente se establecen para medir el desempeño se encuentra:

1. **Rasgos.** Se refiere a elementos como la actitud la apariencia o iniciativa, sin embargo los rasgos pueden resultar subjetivos en el momento de evaluación, por lo que habrá de ser muy cuidadosos al momento de utilizarlos.
2. **Comportamientos.** En este punto intervienen factores como estilo de liderazgo, trabajo en equipo, cooperación, orientación al servicio, etc. Estos elementos al ser evaluados si se reconocen y recompensan tienden a ser repetidos e imitados por los empleados.
3. **Competencias.** Incluye conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos, pudiendo ser de tipo técnico, interpersonal u orientado a los negocios.
4. **Logro de metas.** Los resultados establecidos, conducen hacia el éxito de la empresa.
5. **Potencial de mejoramiento.** Se encuentran enfocados a futuro, a lo que se espera que un empleado deberá mejorar al desempeñar sus funciones.

El numero de técnicas existentes en el mercado para medir y evaluar el desempeño de los trabajadores es muy amplio, al decidir cual incluir en nuestra organización debemos tomar en cuenta factores como la propia identidad organizacional, los empleados, los recursos con los que se cuenta y sobre todo los objetivos que tiene la organización para hacerse llegar de un modelo externo de evaluación.

### 3.3.2. Retribución

El siguiente elemento a mencionar es la administración de la **Retribución** o compensación, podemos decir que esta es una las funciones más desafiantes de las áreas de RH, en la que debe permanecer en todo momento un alto

sentido de equidad tanto externa (comparando con otras empresas) como interna (entre puestos de la misma organización) y una alineación constante con el objetivo de la compensación: atraer, retener y motivar a los empleados.

Entendemos como compensación, todos los pagos que se proporcionan a los trabajadores a cambio de sus servicios, se divide en:

1. **Compensación económica directa:** son los pagos recibidos a manera de sueldos, salarios, comisiones y bonos.
2. **Compensación económica indirecta:** hace referencia a todas las prestaciones que reciben los trabajadores. Prestaciones de ley, prestaciones de la empresa (seguro de vida o de Gastos médicos, planes de retiro, compra de acciones, vales despensa, etc.).
3. **Compensación no económica:** se refiere a la satisfacción que el trabajador recibe del puesto o del ambiente de trabajo.

### 3.3.3 Seguridad e Higiene

El último elemento de los objetivos implícitos es la **seguridad e higiene**, entendida la primera como el cuidado de los empleados de lesiones provocadas por accidentes de trabajo y la segunda como la prevención de enfermedades provocadas por la repetición de un trabajo a través del tiempo.

Todas las lesiones relacionadas con el trabajo se traducen en pérdidas económicas para el empleado que la sufrió, para la organización, para los clientes, quienes pagan el costo de los accidentes al adquirir un producto y para el país mismo, que se ve minado en personal con alto potencial cuando este se ve afectado por un accidente de trabajo o por una enfermedad profesional.

De ahí la importancia que las áreas de RH, se vean enfocadas a eliminar actos y condiciones inseguras en las organizaciones, primeramente con el fin de cuidar de la vida de sus trabajadores y como ya mencionamos, con el fin de reducir el gran número de costos ocultos que surgen en un trabajo descuidado.

En México las organizaciones centrarán su actuación, en la Ley Federal de Trabajo, donde se establecen un sinnúmero de cuidados relativos a la seguridad e higiene, sin embargo a nivel internacional, están definidas también una cantidad importante de normas ergonómicas, que sin duda ayudarán a los procesos propios de las organizaciones.

#### 3.4 Objetivos a Largo Plazo

Oltra (11) explica que la gestión de los Recursos Humanos es indispensable en el éxito de la gestión total de las empresas, dadas los constantes y rápidos cambios a los que se han enfrentado las empresas y el entorno global, las áreas de Recursos Humanos se ha visto en la necesidad de adaptarse y no solo eso, tiene la obligación de adelantarse a los posibles hechos, por lo que entre los principales retos que enfrenta la administración de Recursos Humanos en el largo plazo encontramos:

- ✓ La facilidad de movimiento de las personas, ha generado una importante migración de trabajadores fuera de sus países de origen, en las que las amplias diferencias culturales han creado problemas de adaptación, y por supuesto RH debe hacer frente a los conflictos provocados por la diversidad por lo que se requiere conocer el entorno cultural de los empleados para así poder gestionarlos con efectividad.

- ✓ El uso y adaptación de las nuevas tecnologías es un reto inminente para RH, es imprescindible iniciar la utilización de “Sistemas de Información de Recursos Humanos” (SIRH), que como se puede ver son cada vez mas sofisticados y han mudado el enfoque de lo local a lo global.
  
- ✓ Incrementar la tendencia del uso del outsourcing, se ha convertido en un reto, dado que si bien es cierto que administrativamente significa mejoras en cuestiones de costo y gestión, también implica pérdida de compromiso de los trabajadores cuando no es bien utilizado.
  
- ✓ Existe una amplia necesidad de investigar en la gestión de los recursos humanos, ya que esto puede ayudar al especialista de esta área a obtener información pertinente y además de esta manera puede aumentar la seguridad al tomar decisiones lo que contribuye a lograr un mayor control

Indiscutiblemente el entorno cambiante, la competitividad y la globalización, nos llevan a confirmar que la ventaja competitiva que tienen las empresas son las personas, por tanto las áreas de RH, tienen ante sí el reto inminente de convertirse en entes que aportan valor a la organización con todas aquellas decisiones que toman, con todos aquellos planes que realizan y con todas las personas que gestionan, buscando constantemente incrementar la rentabilidad y competitividad de la empresa, Oltra, (11)

## Competencias Laborales

“Se le puede enseñar a un pavo a trepar a un árbol, pero es más fácil contratar una ardilla. Anónimo, Alles (12)

### 3.5. Competencias Laborales

No es nuevo el fenómeno de la globalización y sigue tomándonos por sorpresa, la búsqueda de mayor competitividad, el acelerado cambio tecnológico, los numerosos cambios financieros y comerciales, Aguilar (13) y por supuesto la globalización de la fuerza de trabajo son algunos elementos que han mantenido a las organizaciones trabajando en una búsqueda constante por la sobrevivencia.

Argüelles(14) explica que este aumento de competencia que por un lado ha incrementado la calidad de los productos, ha generado también amenazas en las condiciones de trabajo, incluyendo los salarios, la movilización de empleados y por supuesto el cambio y ajuste de los sistemas de capacitación, que actualmente se enfrentan a retos como la adaptación a los acelerados cambios de tecnología, la inminente necesidad de mejorar la calidad en los contenidos y métodos de enseñanza, la creciente necesidad de la velocidad de respuesta al cambio y sobre todo su vinculación con las transformaciones de la estructura productiva.

Es en este contexto que la formación y desarrollo de personal no puede verse como una actividad aislada y alejada de la estrategia de las organizaciones de mejoramiento de la productividad y competitividad, por el contrario, la formación del recurso humano se convierte en elemento central del proceso de transformación productiva, es aquí donde cobra importancia el tema de las competencias laborales como elemento indispensable en todas las funciones de las áreas de Capital humano, ya que este enfoque ha permitido a los

trabajadores y a la empresa, identificar, medir y desarrollar conocimientos y habilidades que impactan en las personas, las empresas y por ende en el país.

### 3.5.1 Fundamento Histórico de las Competencias Laborales

Existe un importante número de autores que han dedicado parte de su estudio a las competencias, y podemos decir que no es un tema nuevo, así encontramos a Leonard y Utz (15) que realizaron alrededor de 1979 sus investigaciones desde el punto de vista pedagógico generando una propuesta de desarrollo de competencias con tendencia conductista.

Recientemente Daigle R. (16) hace una propuesta con tendencia constructivista, en 2002 Bloom (17) se convierte en el precursor de la “Enseñanza basada en competencias”, que establece los siguientes principios:

1. El aprendizaje es individual
2. La personas, como cualquier sistema, se orientan por las metas a lograr
3. Cuando el individuo sabe lo que se espera de él, el proceso de aprendizaje es más fácil,
4. Para facilitar el aprendizaje, es necesario el conocimiento preciso de los resultados,
5. Si el alumno tiene la responsabilidad de las tareas del aprendizaje, es más probable que haga lo que se espera de él.

Bloom establece que estos principios pueden estar presentes en cualquier sistema de formación.

David McClellan (18) fue uno de los primeros autores en argumentar que *“los tradicionales exámenes académicos no garantizaban, ni el desempeño en el trabajo, ni el éxito en la vida”* a raíz de donde surge el concepto de competencias.

Martens (19) , profundiza sus estudios llevándolos al entorno empresarial, asociando las competencias con la estrategia para generar ventajas competitivas y gestionar la labor de Recursos Humanos como una manera de marcar la diferencia en los mercados.

Es por tanto que las competencias en su perspectiva laboral, surgen por la necesidad de adaptar la formación profesional al mercado laboral, sin embargo de acuerdo a la localidad o perspectiva teórica donde se han implementado las competencias laborales es que se han tenido distintos enfoques, por lo que consideramos necesario presentar algunas definiciones

#### Competencia

- ✓ *“Capacidad objetiva de un individuo para resolver problemas y cumplir actos definidos”* Cocca (20)
- ✓ *“Sistema de componentes (cognitivos, meta cognitivos, motivacionales y cualidades de personalidad) que posee un individuo para desenvolverse eficientemente en su vida como ser social en todas sus facetas”* Pérez (21)

#### Competencia Laboral

- ✓ *“Característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un performance superior en un trabajo o situación”,* Pérez (22).

- ✓ *“Son conductas de las personas, valores, habilidades y conocimientos reunidos para el desarrollo de una tarea en particular; influyen sobre el grado de aprovechamiento del potencial de los procesos mentales de una persona”*. Spencer y Spencer (23)
- ✓ *“Capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo, movilizandolos conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone”*, Alles (24)
- ✓ *“Idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello”*, OIT (25).
- ✓ *“Capacidad para resolver problemas tomando las decisiones adecuadas”*, Mínguez (26)
- ✓ En México el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) ha definido las competencias laborales como *“la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño laboral en un determinado contexto laboral y que refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad. La competencia laboral puede evaluarse y certificarse”*, CONOCER (27).

Podemos expresar de forma sencilla que la competencia no es parte de un puesto de trabajo o del contexto laboral y que por el contrario es parte del individuo, por otro lado la competencia laboral es un sistema de componentes de un individuo para ejecutar de manera eficiente su actividad laboral con un resultado enfocado a la productividad.

Las competencias laborales están formadas por tres apartados, Mínguez (28) :

1. Lo que el trabajador sabe o conocimientos teóricos

2. Como aplica lo que sabe en su puesto de trabajo, es decir conocimientos prácticos, y están dados por la experiencia y la actitud continua hacia el aprendizaje
3. Como se comporta con la gente que tiene contacto en el trabajo, elemento indispensable para que la empresa obtenga la sinergia necesaria entre sus trabajadores.

### 3.5.2 Clasificación de Competencias Laborales

Para Spencer y Spencer (29) , son cinco los principales tipos de competencia:

1. **Motivación.** Son los intereses que una persona considera persistentemente los que “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento humano a ciertas acciones u objetivos.
2. **Características.** Son las características físicas y respuestas consientes a algunas situaciones, por ejemplo tiempo de reacción, buena vista, autocontrol, iniciativa, etc.
3. **Concepto de uno mismo.** Se refiere a las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. **Conocimiento.** Información que un individuo posee sobre áreas específicas.
5. **Habilidad,** Capacidad de desempeñar ciertas tareas físicas o mentales.

Las competencias de conocimiento y habilidad son relativamente fáciles de desarrollar, por medio de la capacitación. Las de motivación y características son más complejas de evaluar y desarrollar, pues están más “dentro” del individuo.

Estos autores diseñan el Modelo del Iceberg, en el que dividen la competencias en aquellas que son fáciles de detectar y desarrollar (destrezas y conocimientos) y las menos fáciles de detectar y desarrollar (concepto de uno mismo, actitud, valores, personalidad), a continuación en la tabla 4, se muestra este modelo.

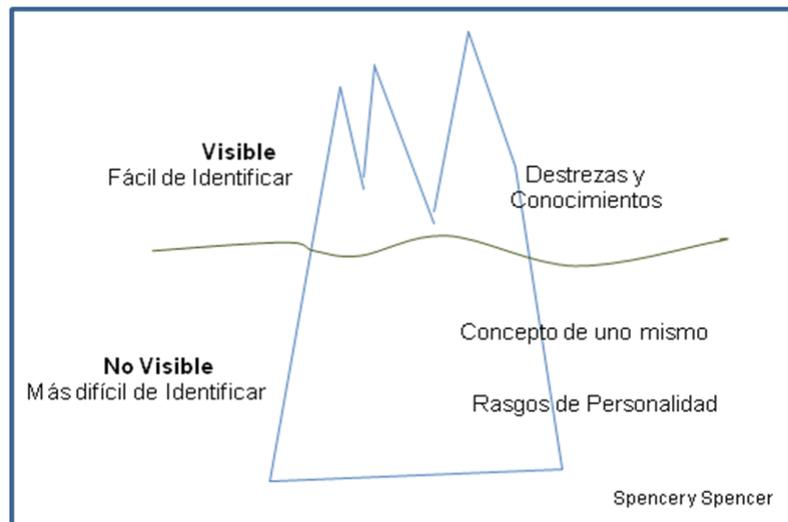


Figura 4. Modelo del Iceberg

Fuente: Spencer y Spencer. (2006). Competencia para el trabajo, modelos de representación superior. EU: Ed. John Wiley. P. 107

Para dichos autores, las competencias se clasifican en:

1. **De logro y acción:** orientación a logro; preocupación por orden, calidad y precisión; iniciativa; búsqueda de información.
2. **De ayuda y servicio:** entendimiento interpersonal; orientación al cliente.
3. **De influencia:** influencia e impacto; construcción de relaciones; conciencia organizacional.
4. **Gerenciales:** pensamiento analítico; razonamiento conceptual; experiencia técnica, profesional y de dirección.

5. **Cognoscitivas.** Pensamiento analítico; razonamiento conceptual, experiencia técnica, profesional de dirección.
6. **De eficacia personal.** Autocontrol; confianza en si mismo; comportamiento ante el fracaso; flexibilidad.

Para Levy-Leboyer (30) las competencias son comportamientos observables, y algunas personas son capaces de modificarlos para hacerlos más eficaces ante ciertas situaciones, Levy menciona también que son rasgos de unión entre las características de un individuo y las cualidades requeridas para desempeñar más eficientemente un puesto.

De esta manera la autora presenta un listado de lo que llama Competencias universales, de las cuales para efecto de este trabajo, será necesario solo mencionar algunas, entre las que encontramos: comunicación oral y escrita, análisis y comprensión de problemas tanto de la organización como ajenos a ella, delegación, control, desarrollo de subordinados, autoridad sobre grupos y sobre subordinados, creatividad, toma de riesgos, energía, etc.

Levy-Leboyer (31) , también establece otro listado de competencias, al que llama “**supra competencias**”, dividiéndolas como a continuación se menciona:

1. **Intelectuales:** Perspectiva estratégica, análisis y sentido común, planificación y organización
2. **Interpersonales:** Dirigir colaboradores, persuasión, decisión, sensibilidad, comunicación oral.
3. **Adaptabilidad.** Adaptación al medio
4. **Orientación a resultados:** energía e iniciativa, deseos de éxito, sensatez para los negocios.

Como se puede ver, las competencias para la autora son individuales, entonces cabría la pregunta: ¿cómo se relacionan estas con las organizaciones?, la respuesta es sencilla, las competencias de las empresas se forman de la integración y coordinación de las competencias individuales, se expresa que por ese motivo es indispensable para las organizaciones administrar eficientemente las competencias individuales (presentes y futuras).

Así podemos decir que las competencias individuales son propiedad del individuo y que las competencias de la empresa se desarrollan por los individuos, pero le pertenecen a ésta.

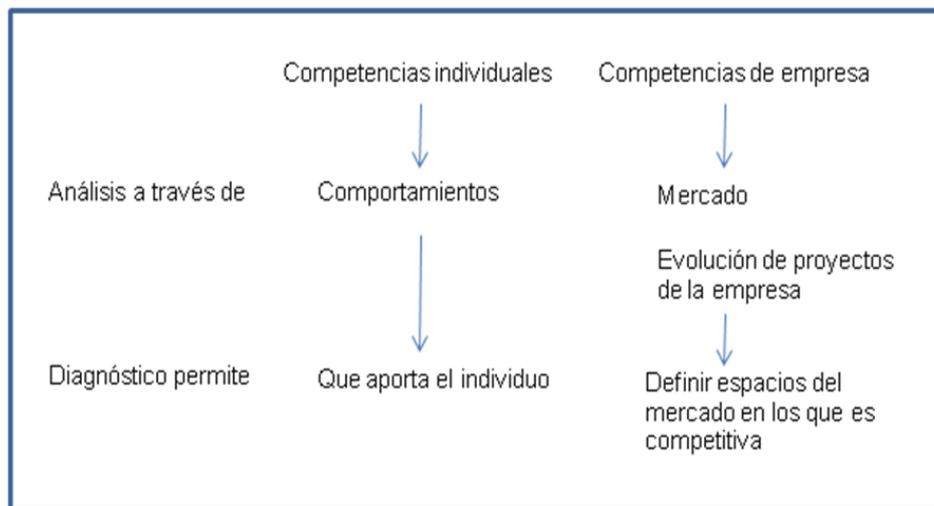


Figura 5. Relación competencias individuales y de empresa, Diseño personal  
Fuente: Personal

Martens, (32) clasifica las competencias laborales de la siguiente forma:

1. **Básicas:** se adquieren de la formación básica que permiten el ingreso al trabajo: lectura, escritura, comunicación oral, cálculo, etc.

2. **Transversales o genéricas.** Relacionadas con los comportamientos o actitudes laborales, propias de diferentes ámbitos de producción: trabajo en equipo, negociación, planificación, etc.
3. **Específicas.** Se relacionan con los aspectos técnicos del puesto y no son fáciles de transferir a otros contextos laborales: operación de máquinas especializadas, formulación de proyectos de infraestructura, etc.

Como podemos ver un aspecto importante de los marcos de competencias laborales es que no solo se enfocan a puntos específicos del comportamiento sino también tienen en la mira indicadores de desempeño, lo que permite detectar cuando se encuentra un empleado debajo o por encima de los estándares de la organización.

Mínguez (33) realiza una aproximación a la teoría anterior, dividiéndolas en tres clases:

1. **Esenciales.** Forman la metodología propia de cada empresa, lo que la diferencia de su competencia directa, para redactarlas es necesario tener en cuenta los valores que la empresa desea desarrollar en su personal, esto significa que son estables y duraderas a lo largo del tiempo por lo que los empleados deben transmitirlos en todo momento y lugar.
2. **Genéricas.** Son de tipo horizontal, por lo que sirven para la empresa, por ejemplo la orientación al cliente, a los resultados o a la calidad, el liderazgo, la comunicación, etc.
3. **Técnicas.** Son de tipo vertical, más fáciles de cambiar y desarrollar porque afectan a cada unidad orgánica, por ejemplo: gestión de stocks, política retributiva, contabilidad analítica, etc.

Las competencias genéricas y técnicas se agrupan en áreas de competencias y a su vez, cada competencia debe ser definida y tener una serie de niveles que permitan evaluar a los empleados.

### 3.5.3. Elementos de la Competencia

Para Patiño (34) , la competencia laboral es la interrelación que las personas hacen del mundo de trabajo en tres esferas:

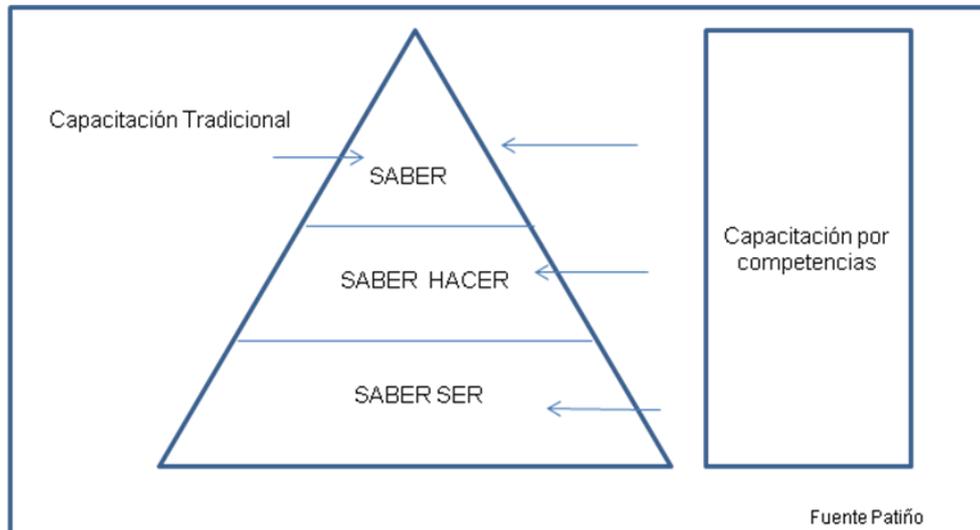


Figura 6. Elementos de la Competencia

Fuente: Patiño, H (2001). Impacto de las competencias laborales en la capacitación y desarrollo. 1er encuentro Nacional sobre competencia laboral y capacitación de personal AC (AMECAP). P. 73

#### ✓ Saber (Conocimientos)

El conocimiento incluye aquellos comportamientos y situaciones que acentúan la importancia del recuerdo de ideas materiales o fenómenos, ya sea como reconocimiento o evocación, Bloom (35)

Como vemos en la tabla anterior, los departamentos de Recursos Humanos, se han enfocado prácticamente a este elemento, mismo que representa propiamente el saber al realizar alguna tarea

✓ Saber Hacer (Habilidades)

El término se refiere a la capacidad mental y psicomotriz necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación, Arias (36), El saber hacer, representa el poder hacer la tarea.

✓ Saber Ser (Actitudes)

Es la forma de comportarse de un individuo para hacer ciertas cosas, Eiser (37) establece que la actitud es la predisposición aprendida a responder de un modo consciente a un objeto social. El saber ser representa el querer hacer la tarea

Podemos decir que la conjunción de estos tres elementos nos proporciona personas altamente productivas

En base al elemento de competencia se definen los componentes normativos: criterio de desempeño, campo de aplicación, evidencia por desempeño, por producto, de conocimientos y de actitudes, así como lineamientos para la evaluación, Conocer (38) .

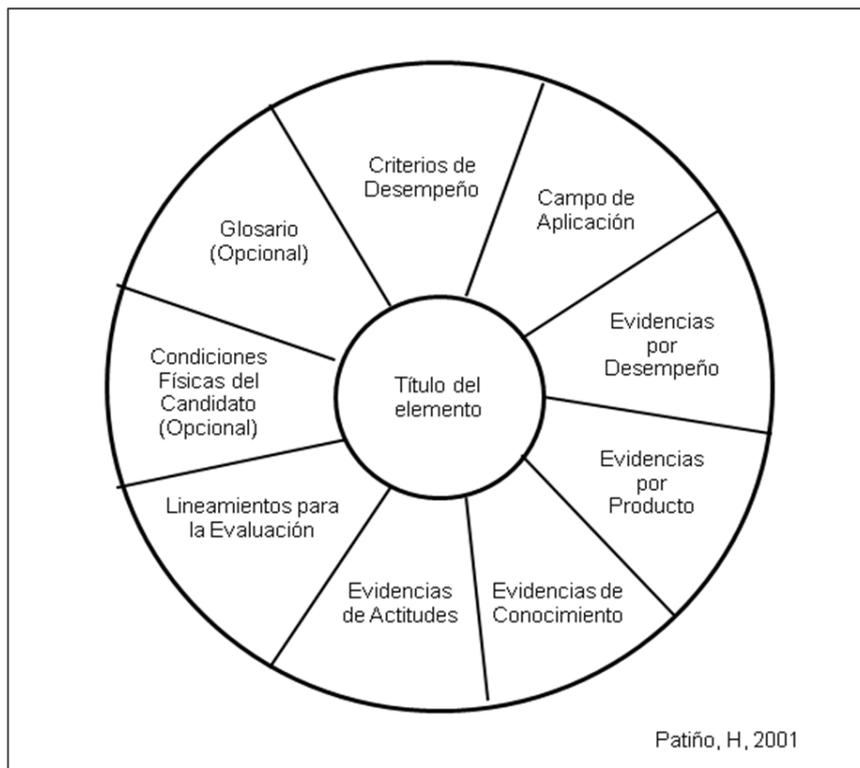


Figura 7. Componentes del elemento competencia

Fuente: Patiño, H (2001). Impacto de las competencias laborales en la capacitación y desarrollo. 1er encuentro Nacional sobre competencia laboral y capacitación de personal AC (AMECAP) P. 217

- ✓ **Criterio de desempeño.** Describen la calidad de los resultados de desempeño exitoso y en algunos casos los aspectos críticos de la forma en la que se realiza la actividad. Constituye la base con la que un evaluador puede juzgar si un individuo es capaz de obtener el resultado que se ha especificado en un elemento (Conocer) (39).

Cada uno de los criterios de desempeño debe constituir una oración breve que contenga dos componente: un resultado crítico y un resultado evaluativo (Conocer) y redactarse con la estructura gramatical: objeto-Verbo-Condición.

- ✓ **Campo de Aplicación.** Es el componente que define las circunstancias y contextos diferenciados en los que el candidato debe demostrar el desempeño...que se refiere a las variantes existentes para el logro de la función considerada en el elemento de la competencia, Patiño (40) .
  
- ✓ **Evidencias de Desempeño.** Se refiere a los criterios de desempeños requeridos por el campo de aplicación, que permite evaluar la competencia de la persona (Conocer). la evaluación involucra que la persona sea observada durante la realización de la actividad.

En el desempeño de la actividad, la persona debe demostrar las siguientes evidencias...

- ✓ **Evidencias por Producto.** Detalla los resultados o productos tangibles que pueden usarse como evidencia y cuántos de esos resultados o productos se requieren (Conocer).

En el desempeño de la actividad, la persona debe demostrar como producto...

- ✓ **Evidencias de Conocimiento.** Se consideran los métodos, principio y teorías generales que juzga necesario conocer para el desempeño competente, como los conocimientos que permiten a los individuos adaptarse a tomar decisiones respecto a circunstancias variadas y que tienen que ver con la información, sistemas de producción y estructuras de responsabilidad (Conocer).

En el desempeño de la actividad, la persona debe demostrar que conoce...

- ✓ **Evidencias de Actitudes.** Identifican las actitudes que son importantes en el desempeño de la función requerida por el título del elemento y las evidencias que le son correspondientes. (Conocer).
  
- ✓ **Lineamientos para la evaluación.** Requieren el conjunto de indicaciones que hace el Comité de Normalización para la aplicación de la Norma en la evaluación de la competencia (Conocer). son fuentes posibles de evidencia, indican la forma posible de combinar la evaluación del elemento de competencia con la de otros de la misma unidad de competencia, indica los métodos de evaluación a emplear, el orden sugerido en las actividades de evaluación. La forma en que se pudieran combinar las evidencias y las fuentes: situaciones reales o simulaciones, Patiño (40).
  
- ✓ **Condiciones físicas del candidato y Glosario.** Son componentes opcionales que el grupo de trabajo determinará si es necesario o no incluirlos en el elemento competencia. Patiño (40).

En los datos generales de la competencia se debe especificar el nivel de competencia, que funge como indicador de la variedad de actividades, el grado de complejidad de la actividad referida y el grado de autonomía con el que se desempeña el trabajador. Las características de cada nivel son:

Nivel	Características
1	Competencia en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo variadas. Predominan actividades rutinarias y predecibles.

- 2            Competencias en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos.

                 Algunas de las actividades son complejas o rutinarias, baja autonomía y responsabilidad individual.

                 A menudo puede requerirse colaboración con otras personas
  
- 3            Competencias con amplia gama de actividades laborales llevadas a cabo en una gran variedad de contextos que en su mayor parte son complejos y no rutinarios.

                 Alto grado de responsabilidad y autonomía, a menudo se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas.
  
- 4            Competencia en una amplia gama de actividades laborales Profesionales o técnicamente complejas, llevadas a cabo en una amplia variedad de contextos.

                 Alto grado de autonomía y responsabilidad personal.

                 A menudo se responsabiliza por el trabajo de otros y la distribución de los recursos.
  
- 5            Competencia que implica la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas.

                 Se requiere de autonomía personal muy importante, con frecuencia gran responsabilidad, respeto al trabajo de otros y a la distribución de recursos

Asimismo, requiere de responsabilidad personal en materia de análisis, diagnóstico, diseño, planificación, ejecución y evaluación

Trabajo en una importante variedad de contextos

#### 3.5.4 La Norma ISO 9000 y Las Competencias Laborales

La norma ISO 9000 se conforma por un conjunto de enunciados, los cuales especifican que elementos deben integrar el sistema de calidad de una empresa y como deben funcionar en conjuntos estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la empresa.

En la norma ISO 9001:2008 en el punto 6.2: Gestión de Recursos Humanos dentro de las Generalidades establece lo siguiente *"El Personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación , formación, habilidades y experiencias apropiadas"* . IMNC (41)

De acuerdo a lo anterior citado esta norma marca los vértices para definir en base a que un individuo será competente.

En la norma ISO 9001:2008 en el punto 6.2.2: Gestión de los Recursos Humanos en el inciso referente a Competencias, toma de conciencia y Formación, textualmente establece:

*La organización debe:*

- ✓ *Determinar las competencias necesarias para el personal que realiza trabajos que afectan la conformidad con los requisitos del producto*
- ✓ *Cuando sea aplicable, Proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria.*
- ✓ *Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.*
- ✓ *Asegurar que el personal está consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y como contribuyen al logro de los objetivos de la calidad y*
- ✓ *Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencias*

La base fundamental para la calidad es la formación. Esta es una de las premisas que este sistema establece, y es importante mencionar que la calidad no se puede dar si el personal no posee las competencias necesarias.

### 3.5.5 Competencia Laboral en México

El tema de competencias en nuestro país es reciente, mientras que otras localidades el término tiene antecedentes más antiguos, principalmente en países como Inglaterra, Alemania, Francia, Canadá y Estados Unidos.

En México se han implantado diversas políticas gubernamentales para impulsar la educación basada en normas de competencia, a lo largo de una década se realizaron varios acuerdos entre la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STYPS) y la Secretaría de Educación Pública (SEP), hasta dar forma en 1993 a un proyecto de Educación Tecnológica y Modernización de la Capacitación (ETYMC), creándose así el Sistema Normalizado por Competencias Laborales y el Sistema de Certificación Laboral.

En 1995, se realiza el establecimiento del Sistema Normalizado de Competencias Laborales (SNCL), dos de cuyos enlaces son el Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL) y el Sistema Nacional de Capacitación para el Trabajo (SNCT).

A principios de los 90, se realizan reformas a la Educación, entre las que se pretende desarrollar los recursos humanos del país, con el fin de calificarlos en base a la demanda del sector productivo, la innovación tecnológica y la competencia en mercados globales, dejando entonces el importante proyecto de las competencias laborales en manos del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP ). Argüelles (42)

Posteriormente a través del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, (CONOCER) y la Secretaría del Trabajo como instancias coordinadoras, el gobierno federal impulsa el Proyecto para la Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC).

El PMETyC forma parte de la respuesta que proporciona la SEP a las exigencias de la integración económica global; tomando en cuenta primordialmente la creación de valor, la adquisición y conservación de ventajas competitivas, y el talento humano; se trata de reformar y modernizar los sistemas de capacitación y formación encaminado a crear un Sistema Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral.

Los componentes de PMETyC son los siguientes:

1. CONOCER. Sistema normalizado y de Certificación de Competencia
2. SEP. Transformación de la oferta de capacitación
3. STPS. Estímulos a la demanda de la capacitación y certificación de competencias

Este sistema busca establecer mecanismos para la evaluación y certificación de conocimientos, habilidades y destrezas de los individuos, con base en NTCL, e independientemente de la forma y lugar en que hayan sido adquiridos.

La NTCL (Norma técnica de Competencia laboral) se define como el conjunto de habilidades y actitudes que son aplicados al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo, que se pueden dividir en tres Básicas, Genéricas, Específicas. Clasificándolo en cinco aspectos fundamentales:

1. Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
2. La forma en que debe juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
3. Las condiciones en las cuales debe de demostrar su actitud.
4. Los tipos de evidencia necesarios para tener la seguridad de que lo que se hizo se realizó de manera consistente.
5. Elementos de actitudes requeridos.

Las evidencias que se pedirán deberán estar conformadas por evidencias:

1. Por desempeño.
2. De conocimiento.
3. De producto.
4. De actitudes.

Para poder Certificarse en alguna competencia debe existir un proceso de Evaluación que consiste de tres aspectos :

- ✓ Elaboración de un plan de evaluación.
- ✓ Integración de un portafolio de evidencias.
- ✓ Emisión de un juicio de Competencias.

Al realizar en este proceso de certificación los participantes son:

- ✓ Candidato a Certificación.
- ✓ Centro de Evaluación y/o Evaluador independiente.
- ✓ Organismo Certificador.
- ✓ Conocer.

Para efecto de este trabajo, no se requerirá profundizar en la certificación de competencias, debido a que no es parte fundamental del proceso que proponemos.

### 3.5.6 Descripción de Puestos por Competencias Laborales

Es un hecho que es necesario desarrollar ventajas competitivas, introducir nuevas estructuras de organización e innovaciones tecnológicas así como una constante adecuación de la gestión de Recursos Humanos para permanecer en los diversos mercados. Mertens (43).

Debido a que las condiciones actuales demandan mayor calidad, flexibilidad y adaptación de los recursos humanos, la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral es una estrategia que al ser implementada

a permite a las organizaciones acercarse a la competitividad dentro del mercado, Espíndola (44).

Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias facilitan la ejecución de las funciones de la administración de talento, donde una importante herramienta es el perfil de puesto, de ahí su importancia en el proceso completo del modelo de competencias laborales.

El perfil de puestos por competencias es un modelo confiable y válido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto, Alles (45)

El perfil depende de la función que el puesto desempeñe, de la estrategia y de la cultura de cada empresa, por lo que cada organización adecuará los perfiles a los objetivos que persigue. Dicho modelo debe describir comportamientos observables, ser claro, fiable y válido.

Vega (46), propone la forma de elaborar perfiles de puesto por competencias laborales, en la que conjuga elementos de la selección de personal y el enfoque sistémico, los pasos sugeridos son:

- ✓ Detectar competencias clave de la organización

Domingo (47), Cada organización define competencias clave de acuerdo a su misión, visión y valores institucionales. Ver Figura 8.

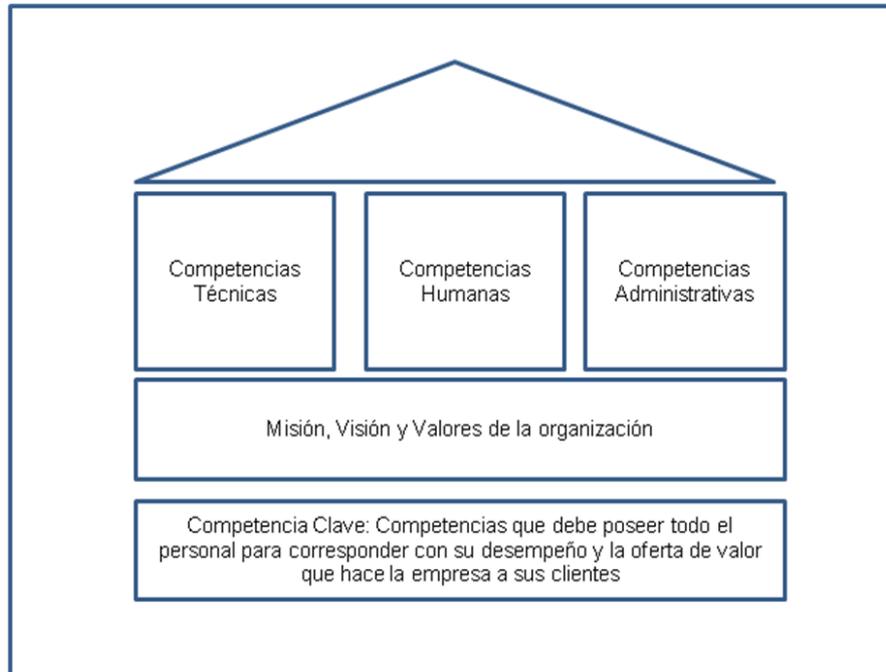


Figura 8. Competencias clave

Fuente: Domingo, J. (2001). Modelos de gestión por competencias.

España:Corga. P 146

Pérez (48), divide las competencias clave en dos grupos: las que enfatizan lo individual, como es el caso de disposición al aprendizaje, pro actividad, capacidad de decisión, de control, de adaptación, creatividad, etc. y las que hacen énfasis en el aspecto social (cooperación, comunicación, solidaridad, respeto, etc.), la importancia de las competencias clave es que permite la integración del recurso humano a la organización más que a un puesto específico.

- ✓ Definir las competencias humanas.

En base a la misión, visión y valores de la organización, se lleva a cabo una definición de las competencias humanas, que se centra en identificar los factores más relevantes en el éxito de los colaboradores.

De acuerdo con Spencer y Spencer (49), existen 20 competencias generales para el futuro que podrían ser señaladas como causa de un desempeño superior en un determinado puesto de trabajo, estas son:

1. Competencias de logro y acción: orientación a logro, preocupación por el orden, la calidad y la precisión, iniciativa, búsqueda de información.
2. Competencias de servicio: comprensión interpersonal, orientación de servicio al cliente.
3. Competencias de impacto e influencia: impacto e influencia, conciencia organizacional, establecimiento de relaciones.
4. Competencias gerenciales: desarrollo de otros, asertividad y uso de poder posicional, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo de equipo.
5. Competencias de eficiencia personal: autocontrol, confianza en sí mismo, flexibilidad, compromiso con la organización.

Alles (50), establece una serie de competencias para los niveles iniciales, entre las más representativas para el personal operativo tenemos adaptabilidad, capacidad de aprender, energía, productividad, trabajo en equipo y colaboración

Es importante como siguiente paso definir los grados de competencia, Spencer y Spencer sugiere:

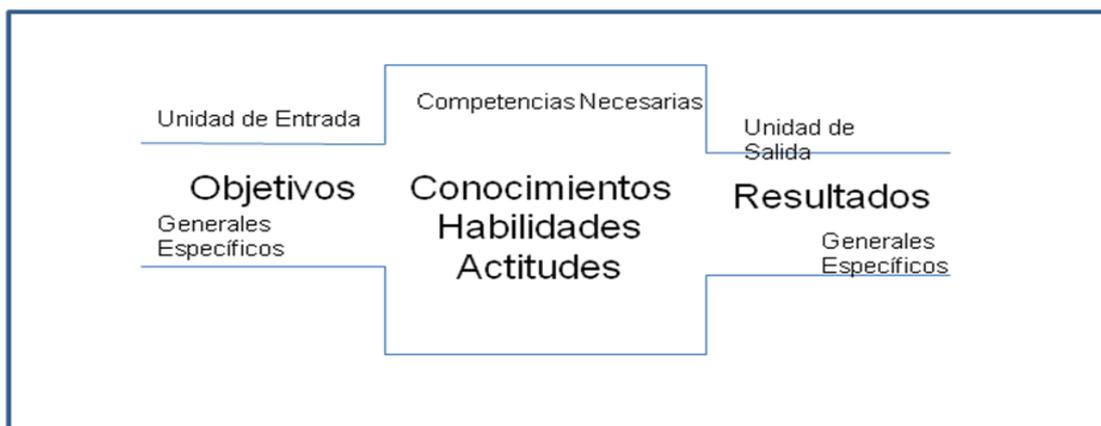
- A. Alto o desempeño superior, Desviación por encima del promedio
- B. Bueno, sobre el estándar
- C. Mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil de puesto
- D. Insatisfactorio

✓ Identificar las áreas de resultados

Cada puesto debe conseguir mediante su ejercicio y correcto desempeño, un conjunto de resultados específicos, De Ansorena (51)

Se propone realizar un análisis de objetivos vs resultados esperado de cada puesto. Ver figura 9, buscando determinar cuáles son los resultados básicos que debe conseguir.

Figura 9 Análisis de objetivos, resultado y competencia



Fuente: De Ansorena, A. (1996), 15 pasos para la selección de personal con éxito. Barcelona: Paidós. P. 33

- ✓ Identificar competencias requeridas para el éxito en el puesto de trabajo

Hay que conocer cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para cumplir con el objetivo del puesto, para así obtener el resultado planeado.

Con los conocimientos y habilidades se detectan las competencias técnicas, con la actitud se identifican las competencias humanas, para dar el resultado esperado.

- ✓ Analizar los requerimientos del entorno social

Son establecidos por cada organización, dependiendo por tanto de ella misma y del puesto: edad, procedencia geográfica, estado civil, nivel de estudios, experiencia, etc.

- ✓ Completar el formato "Perfil de puesto por competencias laborales"

La información recabada, se registra en el formato establecido, para dicho fin, incluyendo las competencias requeridas y nivel de las mismas,

Las competencias laborales son sin duda un nuevo paradigma frente a la competitividad en diferentes ámbitos, y las áreas de Recursos Humanos no quedan excluidas de él, por lo que es necesario desarrollarse en grupo, para de esta forma lograr organizaciones que aprenden, innovan y por tanto que crecen.

## Referencias Bibliográficas

- <sup>1</sup> Dolan, S.. (2003) La Gestión de los recursos humanos. Madrid : Mc. Graw Hill
- <sup>2</sup> Wayne R. y Noé R (2005). Administración de Recursos Humanos. México : Pearson
- <sup>3</sup> Hart J. (2001). The route to registration, ISO 9000:2000. BSI, EU:BSI
- <sup>4</sup> Dolan, S.. (2003). Op. Cit.
- <sup>5</sup> Arias G. (2000). Administración de RH para el alto desempeño. (5ª ed.). México :Trillas
- <sup>6</sup> Werther W. (1998), Administración de Personal y RH. (3a Ed.) México: Mc Graw Hill.
- <sup>7</sup> Werther, W. (1998), Op. Cit.
- <sup>8</sup> Martens, L. (1997). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. México: Cinteфор
- <sup>9</sup> Dolan, S... (2003). Op. Cit.
- <sup>10</sup> Wayne R. y Noé R (2005). Op. Cit.
- <sup>11</sup> Oltra, V. (2005). Desarrollo del factor Humano. Barcelona : UOC.
- <sup>12</sup> Alles M. Alicia, (2005). Gestión por competencias, el diccionario. Buenos Aires: Granica
- <sup>13</sup> Aguilar Monteverde, A. (2002). Globalización y Capitalismo. México : Plaza & Janés.
- <sup>14</sup> Argüelles A, (2000) Competencia laboral y Educación basada en Normas de competencia. México : Limusa.
- <sup>15</sup> Medina S. (2004). Educación y Modernidad. México: Editorial Universitaria Potosina
- <sup>16</sup> Ceja E. (2009), Puntos de vista del concepto de competencia laboral. (Revista electrónica) ( 3) 1, Disponible en [www.educandus.cl](http://www.educandus.cl)
- <sup>17</sup> Valero, M. ( 2008 ). Niveles de competencia. Catalunya: Universidad Politécника de Catalunya.
- <sup>18</sup> Martens L (1996). Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinteфор.

- <sup>19</sup> Martens L (1996). Op. Cit.
- <sup>20</sup> Cocca J. (2009), Las competencias profesionales (Revista electrónica). Disponible en <http://www.fceia.uni.ar>
- <sup>21</sup> Pérez, M.. (2002). La formación por competencias laborales. La habana: ISPETP
- <sup>22</sup> Pérez, P. (2002). Diseño de capacitación con enfoque de competencia laboral . Tesina de Licenciatura, UNAM, México
- <sup>23</sup> Spencer y Spencer. ( 2006). Competencia para el trabajo, modelos de representación superior. EU: Ed. John Wiley.
- <sup>24</sup> Alles M. (2003). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- <sup>25</sup> OIT, Organización internacional de trabajo, <http://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>
- <sup>26</sup> Mínguez, A. (2006). Dirección práctica de Recursos Humanos. Madrid. ESIC
- <sup>27</sup> CONOCER, (2009, Mayo). Disponible en <http://www.conocer.org>. Mx
- <sup>28</sup> Mínguez A. (2006). Op. Cit
- <sup>29</sup> Spencer y Spencer. ( 2006). Op. Cit
- <sup>30</sup> Levy-Leboyer. (1997) Gestión de las competencias. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- <sup>31</sup> Levy-Leboyer. (1997). Op. Cit
- <sup>32</sup> Martens L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor/OIT..
- <sup>33</sup> Mínguez A. (2006). Op. Cit
- <sup>34</sup> Patiño, H (2001). Impacto de las competencias laborales en la capacitación y desarrollo. 1er encuentro Nacional sobre competencia laboral y capacitación de personal AC (AMECAP)
- <sup>35</sup> Bloom B, (2005), teoría de Bloom. Barcelona:Tiqqin.
- <sup>36</sup> Arias G. (2000). Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. México :Trillas.
- <sup>37</sup> Eiser, J.R. (1989). Psicología Social. Madrid : Pirámide.

<sup>38</sup> Conocer, (1997 ) Competencias Laborales. Normalización, Certificación, Educación y Capacitación. Antología de lecturas. Tomo I. México: Alhambra.

<sup>39</sup> Conocer, (1997 ). Op.Cit.

<sup>40</sup> Patiño, H (2001). Op. Cit

<sup>41</sup> Instituto Mexicano de Normalización y Certificación AC (2008). ISO 9001:2008. México:IMNCAC

<sup>42</sup> Argüelles A. (1999). Competencia laboral y educación basada en competencia. México : Limusa.

<sup>43</sup> Mertens, L (2000). La gestión por competencias laboral en la empresa y la formación profesional. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos

<sup>44</sup> Espíndola, G. (2003). El servicio civil de carrera a través de las competencias laborales. Tesis de licenciatura. UNAM , México

<sup>45</sup> Alles, M. (2001). Empleo: el proceso de selección. México: Ediciones Macchi

<sup>46</sup> Vega, J. (2005). Estrategia sistémica en la selección de personal por competencias laborales. Tesis de Maestría, UNAM , México

<sup>47</sup> Domingo, J. (2001). Modelos de gestión por competencias. España:Corga

<sup>48</sup> Pérez, L. (2003). Modelo para seleccionar y capacitar personal a través de competencias laborales. Tesina de licenciatura, UNAM. México.

<sup>49</sup> Spencer y Spencer. ( 2006). Op. Cit

<sup>50</sup> Alles M. Alicia, (2005). Op. Cit

<sup>51</sup> De Ansorena, A. (1996), 15 pasos para la selección de personal con éxito. Barcelona: Paidós

## Descripción del Estudio de Caso

Maquisa



*“Si sabes a dónde vas, todos los vientos te llevarán”*

Fisher T.

### 4.1 Unidad de Estudio

La investigación se desarrolla en la empresa mexicana Maquisa<sup>1</sup>, fundada en marzo del 2000, encargada de proveer servicios de Maquila de Ensamble y Empaque de distintos productos.

Actualmente ofrece sus servicios en dos plantas, localizadas en el Municipio de Cuautitlán Izcalli en el Estado de México, la primera cuenta con una extensión de 1500 m<sup>2</sup> y la segunda con 1300 m<sup>2</sup> de área de trabajo.

Debido a su localización física, la empresa tiene una substancial ventaja competitiva, ya que sus instalaciones se encuentran ubicadas en uno de los más importantes centros industriales del Estado de México, además de su fácil acceso a la autopista México-Querétaro, lo que representa un punto diferenciador frente a la competencia.

Otro elemento importante que genera beneficios para los clientes, se ve representado por sus equipos de trabajo, entre los cuales se puede numerar:

---

<sup>1</sup> El Nombre de la Organización ha sido modificado con el fin de conservar la confidencialidad de la misma

- ✓ Selladoras lineales y en “L” para embolsado y sellado de productos
- ✓ Bandas planas
- ✓ Bandas inclinadas que permiten estandarizar operaciones
- ✓ Hornos de retractilado
- ✓ Horno con banda para aplicación de fundas o mangas
- ✓ Dosificadores de líquidos, grasa y pegamentos
- ✓ Manómetro para verificación de fugas
- ✓ Prensas neumáticas
- ✓ Taquímetro
- ✓ Básculas de alta precisión
- ✓ Racks de plataforma para estiba de materiales
- ✓ Compresoras de aire

El trabajo constante y la firme convicción de hacer de esta organización un socio estratégico para sus clientes, le ha permitido convertirse en proveedor de industrias de reconocido prestigio como: No Sabe Fallar SA de CV, Crayola Binney & Smith SA de CV, PUIG (Maja, Heno de Pravia, Promesa, My Scene, Agua Brava), Hallmart Mexicana SA de CV, Jugos del Valle SA de CV, Fantasías Miguel SA de CV, Carlton de México SA de CV, Technicolor SA de CV, y Suministros para la Industria Cadena, entre otros.

Parte importante del éxito de Maquisa, son su misión, visión, valores y objetivos estratégicos, establecidos buscando generar un bien común para los distintos entes participantes de sus procesos, a continuación se exponen dichos enunciados, Fisher (1).

### Misión

“Proveer productos y servicios cumpliendo siempre con las necesidades y requerimientos de nuestros clientes a su entera satisfacción”.

### Visión

“Ser siempre la mejor opción de maquila, producción y servicios a juicio del cliente en productividad, competitividad, calidad y servicio”

### Valores

“Vivimos regidos todos los días por valores tales como: la honestidad, el cumplimiento, compromiso y la mejora continua, la responsabilidad, la orientación al cliente y el estricto manejo confidencial de toda su información”.

### Objetivos Estratégicos

- ✓ Lograr el establecimiento de las operaciones de maquila en los términos que sean especificados con el cliente.
- ✓ Iniciar operaciones con cumplimiento de calidad y servicio desde el primer día, cumpliendo como mínimo el estándar de calidad para cada producto en todo momento.
- ✓ Lograr y mantener eficiencia y transparencia administrativa y de operaciones en todo momento
- ✓ Mantener al mínimo posible los costos y gastos de la empresa, sin demérito del servicio
- ✓ Entrenar al personal involucrado antes de integrarlo a cualquier operación a la planta y se mantendrá capacitación continua para cumplir en eficiencia, calidad, productividad, higiene y seguridad con los más altos parámetros
- ✓ Dar seguimiento cercano a todas las operaciones que nos confíe el cliente

- ✓ Eficientar cada operación para lograr competitividad a nivel mundial
- ✓ Cumplir los tiempos de entrega establecidos por el cliente al 100%

Reflexiones sobre calidad,

“La Gente que trabaja en Maquisa. Trabaja comprometida para la satisfacción de los requisitos de sus clientes.

La Calidad no es un accidente, es siempre el resultado de la Planificación, la Capacitación, el Desarrollo y una buena Dirección.

Si queremos vencer a nuestra competencia debemos estar conscientes de que la diferencia entre ganar y perder es trabajar fuerte, con inteligencia, preparación, rapidez y sobre todo con productos de alta calidad.

Calidad no es un departamento, es una manera de vivir, pensar, de actuar y trabajar.” Fisher (2)

El constante crecimiento de sus clientes, ha llevado a Maquisa a desarrollarse de forma importante, es por ello que los servicios ofrecidos se han ido incrementando con el paso del tiempo, actualmente algunos de los apoyos estratégicos que brinda son:

- ✓ Armado y llenado de corrugados, charolas y exhibidores
- ✓ Encajillados
- ✓ Inserción de documentos
- ✓ Acondicionado de producto terminado
- ✓ Retractilado (laminado) en polielefina, polietileno y PVC
- ✓ Llenado
- ✓ Etiquetado
- ✓ Embolsado y llenado
- ✓ Armado de promociones de ofertas
- ✓ Reacondicionado de producto de devolución

Estructura de la Organización

Esta empresa cuenta actualmente con 187 trabajadores de los cuales 127 son obreros y el resto empleados. Para el óptimo desarrollo de sus funciones, ha sido necesario establecer la estructura general de la organización, como se expresa a continuación, en los gráficos 1 y 2.

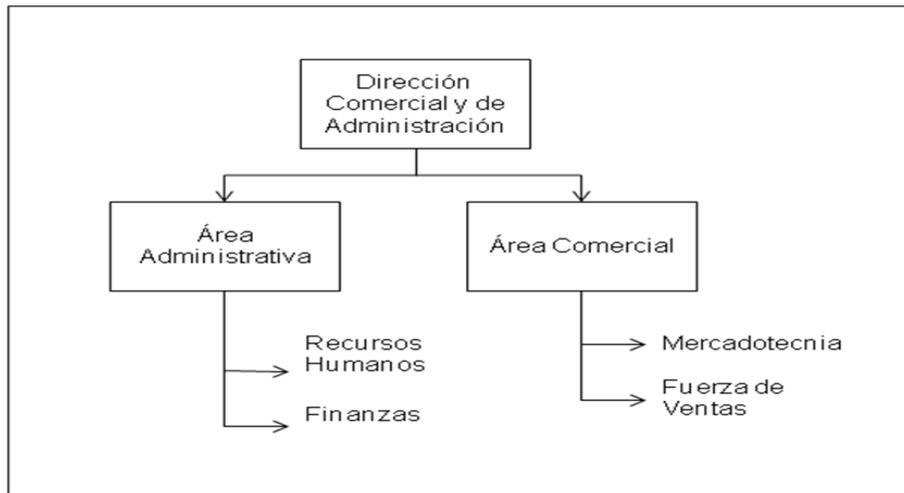


Figura 1. Organigrama Áreas Comercial y de Administración, Fuente: Fisher, T. (2009). Manual de Calidad. México: Maquisa, Pág. 6

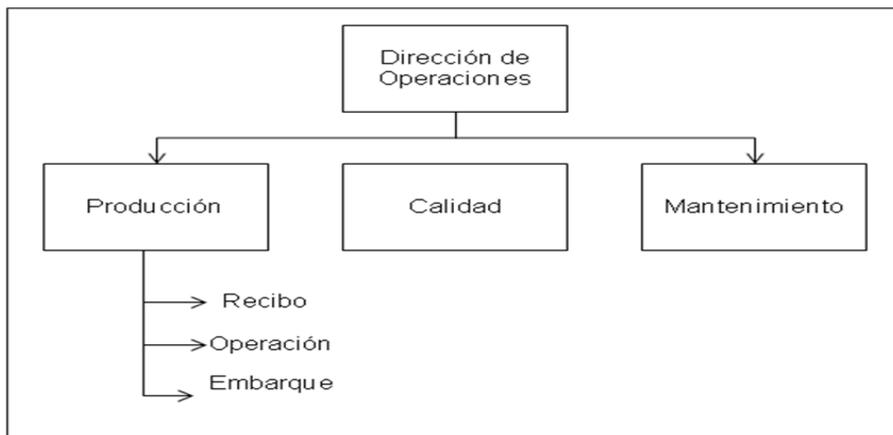


Figura 2. Organigrama Área Operaciones Fuente: Fisher, T. (2009). Manual de Calidad. México: Maquisa, Pág. 7

Este trabajo centrará sus esfuerzos en el área de producción, específicamente para las áreas de recibo, operación y embarque.

#### 4.2 Unidad de Análisis

La gestión del presente trabajo de investigación es responsabilidad del área de Recursos Humanos de la organización analizada, la cual se encuentra formada como a continuación se explica:

- ✓ Gerente de Área Administrativa (GA), responsable de gestionar las áreas de Recursos Humanos y Finanzas, estableciendo estrategias que permiten a la organización ser una empresa competitiva en el mercado.
- ✓ Coordinador de reclutamiento, selección y capacitación (CRSyC), responsable de atraer talento a la organización, de establecer y dar seguimiento a estrategias para mantener al recurso humano y hacerlo crecer dentro de la misma, de la comunicación interna y de la gestión del clima laboral.
- ✓ Coordinador de administración de personal, encargado del óptimo manejo de información de los empleados, de trámites varios ante diferentes instituciones gubernamentales y de la gestión del sistema de evaluación del desempeño.
- ✓ Áreas de apoyo que facilitan la estancia de los trabajadores en la organización, como son: servicio médico, vigilancia, recepción y mensajería.

### 4.3 Análisis FODA

Basados en el análisis interno y externo de Maquisa se presenta a continuación los principales inconvenientes y oportunidades de la empresa (fig. 3, 4, 5), y más adelante se sugieren algunas estrategias de trabajo.

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <p>F1 El personal conoce el producto</p> <p>F2 Experiencia del personal</p> <p>F3 Buenas relaciones sindicales</p> <p>F4 Relaciones económicamente sanas con empleados y proveedores</p> <p>F5 Buen ambiente de trabajo</p> <p>F6 Ubicación de la planta</p> <p>F7 Estructura funcional de la organización</p> <p>F8 Buenas relaciones con clientes</p> <p>F9 Imagen de calidad y honestidad</p> <p>F10 Respuesta rápida de servicio</p>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <p>D1 Ineficiencia de comunicación interna</p> <p>D2 Actitud pobre de colaboración</p> <p>D3 Falta de confianza en el equipo</p> <p>D4 Falta de seguimiento a objetivos</p> <p>D5 Distribución de responsabilidades concentradas</p> <p>D6 Falta de seguimiento</p> <p>D7 Sobrecarga de trabajo</p> <p>D8 Toma de decisiones lenta</p> <p>D9 Alta rotación de personal</p> <p>D10 Reclutamiento lento</p> <p>D11 No se capacita eficientemente *Ver Históricos</p> <p>D12 Pobres sistemas administrativos y productivos</p> <p>D13 Falta de análisis financiero detallado</p> <p>D14 No hay área de aseguramiento de calidad</p> <p>D15 Falta de estándares</p> <p>D16 Ineficiente control de inventarios</p> <p>D17 Falta de procedimientos (sobre proceso, orden y limpieza, etc.)</p> <p>D18 Espacio limitado</p> <p>D19 Falta de equipo y maquinaria</p> <p>D20 Bajo nivel de ventas</p> <p>D21 Pocos clientes</p> <p>D22 No tenemos seguros</p>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <p>O1 Hay clientes nuevos</p> <p>O2 Tendencia de crecimiento de outsourcing</p> <p>O3 Diversificación de negocios</p> <p>O4 Alianzas estratégicas</p> <p>O5 Apoyos gubernamentales a PyMes</p>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <p>A1 Perder únicos clientes</p> <p>A2 Inflación</p> <p>A3 Situación crítica global</p> <p>A4 Leyes fiscales</p> <p>A5 Incompetitividad en sueldos y prestaciones</p> <p>A6 La competencia está creciendo</p>

Fig. 3, Análisis FODA General

Apoyándonos en la misión, visión y valores de la empresa, se ordenaron por importancia los datos anteriores, dejando una relación de los datos que causan un mayor impacto para la organización.

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
F1 El personal conoce el producto	D1 problemas de comunicación interna, colaboración, seguimiento a objetivos, sobrecarga de trabajo, control de inventarios
F2 Buen ambiente de trabajo	D2 Alta rotación de personal
F3 Ubicación de la planta	D3 No se capacita eficientemente*Ver Históricos
F4 Buenas relaciones con clientes	D4 Pobres sistemas administrativos (financieros) y productivos
F5 Imagen de calidad y honestidad	D5 Falta de procedimientos (sobre proceso, orden y limpieza, etc.)
F6 Respuesta rápida de servicio	D6 No hay área de aseguramiento de calidad
	D7 Falta de equipo y maquinaria
	D8 Bajo nivel de ventas
	D9 Pocos clientes
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
O1 Hay clientes nuevos	A1 Perder únicos clientes
O2 Tendencia de crecimiento de outsourcing	A2 Situación crítica global
O3 Diversificación de negocios	A3 Leyes fiscales
O4 Alianzas estratégicas	A4 La competencia está creciendo
O5 Apoyos gubernamentales a PyMes	

Fig. 4 Análisis FODA, con apoyo de Filosofía de organización

Fuente: Análisis Personal

Una vez hecho esto, se colocaron los datos obtenidos nuevamente en la matriz FODA y se procedió a realizar combinaciones con dichos datos, generando con ello algunas posibles estrategias de acción

<b>Factores Internos</b>	<b>Lista de fortalezas</b>	<b>Lista de debilidades</b>
	<p>F1 El personal conoce el producto</p> <p>F2 Buen ambiente de trabajo</p> <p>F3 Ubicación de la planta</p> <p>F4 Buenas relaciones con clientes</p> <p>F5 Imagen de calidad y honestidad</p> <p>F6 Respuesta rápida de servicio</p>	<p>D1 problemas de comunicación interna, colaboración, seguimiento a objetivos, sobrecarga de trabajo, control de inventarios</p> <p>D2 Alta rotación de personal</p> <p>D3 No se capacita eficientemente *Ver Históricos</p> <p>D4 Pobres sistemas administrativos (financieros) y productivos</p> <p>D5 Falta de procedimientos (sobre proceso, orden y limpieza, etc.)</p> <p>D6 No hay área de aseguramiento de calidad</p> <p>D7 Falta de equipo y maquinaria</p> <p>D8 Bajo nivel de ventas</p> <p>D9 Pocos clientes</p>
<b>Factores externos</b>	<b>Estrategia FO</b>	<b>Estrategia DA</b>
<p><b>Lista de oportunidades</b></p> <p>O1 Hay clientes nuevos</p> <p>O2 Tendencia de crecimiento de outsourcing</p> <p>O3 Diversificación de negocios</p> <p>O4 Alianzas estratégicas</p> <p>O5 Apoyos gubernamentales a PyMes</p>	<p>1 Realizar plan de desarrollo de clientes nuevos (O1, O2, O3, F1, F3, F5, F6)</p> <p>2 Realizar un plan de alianzas para crecer (O4, O5, F4, F5)</p>	<p>1 Realizar un programa de capacitación para potenciar nuestras habilidades (D1, D2, D3, D8)</p> <p>2 Crear manual de procedimientos de los procesos más impactantes en la organización ( D2, D3, D4, D5, D6)</p>

Lista de amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
A1 Perder únicos clientes A2 Situación crítica global A3 Leyes fiscales A4 La competencia está creciendo	1 Crear diferenciadores de nuestra competencia, basados en beneficios intangibles y en la situación global (A1, A2, A3, A4, F1, F2, F3, F5, F6)	

Fig. 5, Análisis FODA, Estrategias de acción

Fuente: Análisis Personal

## \*Históricos de Capacitación

Los datos históricos a los que se hace referencia en el análisis FODA, servirán como medio de comparación para los resultados de este trabajo, dicha información corresponde a los resultados de capacitación obtenidos durante los años fiscales de 2007 y 2008, Ver Fig. 6

	Eficiencia del programa de capacitación	Eficiencia de la Capacitación impartida
<b>2007</b>	70%	65%
<b>2008</b>	72%	70%

Fig. 6 Históricos de Capacitación

Fuente: Fisher, T. (2009). Manual de Calidad. México: Maquisa. P.24

Estrategias de Acción, según IPN (4)

Estrategia DA (Mini-Mini) (Debilidades vs. Amenazas). Su objetivo es minimizar todas las debilidades y amenazas

Estrategia DO (Mini-Maxi) (Debilidades vs. Oportunidades). Intenta minimizar debilidades y maximizar oportunidades

Estrategia FA (Maxi-Mini) (Fortalezas vs. Amenazas). Maximiza fortalezas y minimiza amenazas

Estrategia FO (Maxi-Maxi) Maximiza Fortalezas y Oportunidades

Para efecto de este trabajo, tomaremos una estrategia DA, enfocada a la realización de un programa de capacitación para trabajadores operativos, que coadyuve en la disminución de problemas de comunicación interna, falta de colaboración, seguimiento a objetivos, control de inventarios, reducción de la rotación de personal, falta de entrenamiento en torno a la calidad y mejora de la eficiencia de la capacitación impartida.

#### 4.4 Plan Estratégico

Partiendo de la filosofía de la organización y tomando como eje la misión de la misma: “proveer productos y servicios cumpliendo siempre con las necesidades y requerimientos de nuestros clientes a su entera satisfacción”, se establecen las siguientes estrategias de capacitación:

1. Plantear y utilizar una Hoja de Instrucción para realizar la Descripción de Puestos operativos, en base al modelo de competencias laborales.
2. Diseñar y aplicar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), bajo el modelo de competencias laborales.
3. Implementar un Programa de Capacitación para puestos operativos, basado en un modelo de competencias laborales, orientado a:
  - a. Fortalecer conocimientos, habilidades y actitudes del Recurso Humano
  - b. Implementar un Proceso de Inducción que permita disminuir la disonancia cognoscitiva de los trabajadores de nuevo ingreso y coadyuve en la reducción de los Índices de Rotación de Personal.
  - c. Que todos los trabajadores de la empresa vivan la filosofía de la misma
  - d. Apoyar en el desarrollo de cultura y clima organizacional que contribuyan con el buen desempeño de los empleados

4. Elaborar un Proceso que permita evaluar la eficiencia de la capacitación impartida.

Conforme a esta información se realizó el siguiente plan de trabajo para el corto, mediano y largo plazo

Actividad	Responsable	Corto Plazo				Mediano Plazo												Largo Plazo						
		2008				2009												2010						
		Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	
1 Diseñar Hoja de Instrucción para Descripción Puestos	Gloria Pilloni / CRSyC	■	■																					
2 Diseñar procedimiento de DNC	Gloria Pilloni / CRSyC			■																				
3 Diseñar Procedim de Capacitación	Gloria Pillon / CRSyC				■																			
4 Diseñar herramienta para medir eficiencia de la capacitación						■																		
5 Realizar Desc. Ptos del personal	CRSyC						■																	
6 Realizar DNC del Personal	CRSyC							■																
7 Realizar programa de capacitación	CRSyC								■															
8 Obtener autorizaciones necesarias	CRSyC / GA									■														
9 Aplicar Programa de Capacitación	CRSyC										■													
10 Medir eficiencia de Capacitación	CRSyC											■												
11 Evaluar procedimientos y Mejora C	CRSyC																							

CRSyC: Coordinador de Reclutamiento, Selección y Capacitación  
GA: Gerente Administrativo

Fig. 7 Plan de Trabajo  
Fuente: Análisis Personal

Una vez puesto en marcha el plan de acción, se desarrollaron Procedimientos, instructivos, formatos y materiales varios que ayudaron a resolver el problema de este trabajo de investigación, a continuación se detallan las herramientas desarrolladas y los resultados obtenidos en su aplicación.

#### 4.4.1 Descripción de Puestos

Este documento nos proporciona información sobre como se realizan en la organización las funciones del puesto en cuestión, cuales son las responsabilidades y cuáles son las competencias necesarias de individuo en un puesto determinado.

Maquisa cuenta con un área operativa formada por 127 obreros, catalogados en 7 diferentes puestos: Recepcionista de Materiales, Movedor, Operador A, Operador B, Ayudante General, Embarcador y Electromecánico, se presenta en la figura 8, un cuadro explicativo de la ocupación de dichos puestos en la organización.

Puesto	No de Trab.	Genero		Rango de edad				Ecolaridad		
		M	F	< 25	26 a 35	36 a 45	> 46	Secund.	Prep	Técnico
Recepc.	12	12			6	6		9	3	
Movedor	12	12			9	3		5	6	1
Op. A	23		23	6	12	2	3	22	1	
Op. B	23		23	4	10	8	1	18	5	
Ay Gral.	40	10	30	9	19	2	10	38	2	
Embarc.	14	14		3	6	5		8	6	
Electrom.	3	3				2	1			3
	127	51	76	22	62	28	15	100	23	4

Fig. 8 Detalle Ocupación de Puestos

Fuente. Análisis Personal

Para el diseño de la Descripción de puestos, se tomaron elementos del modelo de competencias laborales de Patiño (5) y de la norma ISO 9001:2008 (6), de donde se obtuvo información para diseñar y establecer una Hoja de Instrucción de Descripción de Puestos (HI.RH-01) y el Formato de Descripción de Puesto con registro de control interno FAC.19.

Como resultado de la aplicación de este instructivo, se obtuvieron las Descripciones de los puestos de Recepcionista de materiales, Movedor, Operador A, Operador B, Ayudante General, Embarcador y Electromecánico.

En la sección de anexos, se agregan:

**Anexo 1:** Hoja de Instrucción de Descripción de Puestos (HI.RH-01)

## **Anexo 2: Formato de Descripción de Puesto (FAC.19)**

### 4.4.2 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

El DNC es el método para establecer las necesidades de mejoría en las competencias de cada empleado, para llevar sus funciones de acuerdo a un desempeño estándar o deseado.

Al realizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal, se va a conocer la brecha que existe entre el deber ser (apoyándose en la Descripción de Puestos) y el ser (situación actual), de los empleados de nuestra empresa,

Para el diseño del DNC, se adaptaron las teorías de Werther (7) , Competencias Laborales de Patiño (8) e ISO 9001:2008 (9).

Para la ejecución de esta actividad fue necesario diseñar el instructivo “Diagnóstico de Necesidades de Capacitación” HI-RH-02, se diseñó un formato denominado Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, con registro interno FAC 27 y se hizo uso de una hoja de trabajo llamada Concentrado de DNC.

Como resultado de la aplicación de este instructivo, se obtuvieron 127 formatos de DNC, uno por cada trabajador, estos formatos fueron condensados en la hoja de trabajo “concentrado de DNC”.

Tomando las prioridades de capacitación que se reunieron en el Concentrado de DNC y los objetivos estratégicos de la organización, se establece la fig. 9, en la que se expresa, la capacitación que será impartida en el transcurso de un año:

Capacitación Necesaria	Trabajadores	Tipo Capacitación
AS 400	26	Es
Calidad	127	In
Comunicación Efectiva	127	In
Excel Intermedio	14	Es
Filosofía Organizacional	127	In
Inducción	Nuevos Ingresos	In
Inventarios	13	Es
Montacargas	5	Es
PLC	1	Es
STOP	127	In
Toma de decisiones	7	Es
Trabajo en equipo	127	In

In. Institucional, Es Especifica

Fig.9. Capacitación a Impartir

Fuente: Análisis Personal

Como puede observarse, se contemplan impartir 6 cursos de carácter institucional y 6 de cobertura específica de entrenamiento.

En la sección de anexos, se agregan:

**Anexo 3:** Hoja de instrucción de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (HI-RH-02)

**Anexo 4:** Formato de diagnóstico de necesidades de capacitación (FAC 27)

**Anexo 5:** Hoja de trabajo de Concentrado de DNC

#### 4.4.3 Programa de Capacitación

Un programa de capacitación, es un documento formal en el que se establece la capacitación a impartir en un tiempo determinado, con la puesta en marcha 134

del programa se busca modificar conocimientos, habilidades y actitudes, con el fin de incrementar el nivel de competencia de los trabajadores en la organización.

En este trabajo, se adaptó el modelo de Capacitación de Werther (10), las sugerencias de Martens (11) respecto a las características de un programa de capacitación por competencias, la Norma ISO 9001:2008 y Normas referentes a Capacitación de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STYPS) (12).

Como resultado de esta conciliación de información, se diseñó el Procedimiento “Competencia y Capacitación” PR-RH-01, Un Formato de “Programa de Capacitación y Desarrollo”, (FAC. 12), un Formato de “Plan y Presupuesto de Capacitación” (FAC 15), Formato de “Registro de asistencia y Calificación” (FAC 10), Formato de “Constancia de Habilidades Laborales” (FAC 16), el Formato de “Entrevista de Ajuste” (FAC 21) y La hoja de instrucción HI-RH-03, “Inducción al personal de nuevo ingreso”

De la puesta en marcha de este procedimiento se realizó un programa de capacitación con vigencia de un año, iniciando éste su aplicación en Julio de 2009 y terminará en Junio de 2010.

Se elaboró el Plan y Presupuesto de capacitación correspondiente, con la misma vigencia del programa de capacitación.

A la fecha de Diciembre de 2009, se han impartido 5 cursos, 3 de carácter institucional y 2 específicos, de los que se ha capacitando un total de 307 personas, esto se traduce en 3852 Hrs-Hombre, Ver Fig. 10

Vigencia Jul. 09 -Jun. 10

	CURSO	No Trabajad.	Tipo de Curso		No Horas	Fechas Programadas	Hrs Hombre
			Impartid.	Origen			
1	AS 400	26	I	Es	12	Oct. 09	312
2	Calidad	127	I	In	12	Ago.- Nov. 09	1524
3	Comunicación Efectiva	127	I	In	16	Oct. 09-Ene 10	2032
4	Excel Intermedio	14	E	Es	24	Nov. 09	336
5	Filosofía Organizacional	127	I	In	12	Jul.-Oct. 09	1524
6	Inducción	13*	I	In	12	Jul. 09-Jun 10	156
7	Inventarios	13	E	Es	16	Ene 10	208
8	Montacargas	5	E	Es	16	Mar 10	80
9	PLC	1	E	Es	24	Feb. 10	24
10	STOP	127	I	In	16	Dic. 09-Mar 10	2032
11	Toma de decisiones	7	E	Es	20	Abr. 10	140
12	Trabajo en equipo	127	I	In	18	Feb.-Mayo 10	2286
		307					3852

I Interno, E Externo, SM Sobre la Marcha, In Institucional, Es Específico  
 \*Nuevos ingresos en el periodo Jul.-Nov. 09

Fig. 10. Detalle del Programa y Plan de Capacitación

Fuente: Análisis Personal

De la capacitación impartida se han obtenido registro de 30 listas de asistencia, se han entregado 255 Constancias de Habilidades y se han aplicado 92 entrevistas de ajuste (30% del personal capacitado),

Para conocer el procedimiento y formatos diseñados, revisar la sección de anexos, donde se incluyen:

**Anexo 6:** Procedimiento Competencia y Capacitación (PR-RH-01).

**Anexo 7:** Formato de Programa de Capacitación y Desarrollo (FAC. 12).

**Anexo 8:** Formato de Plan y Presupuesto de Capacitación (FAC 15).

**Anexo 9** Formato de Registro de asistencia y Calificación (FAC 10).

**Anexo 10:** Formato de Constancia de Habilidades Laborales (FAC 16)

**Anexo 11:** Formato de Entrevista de Ajuste (FAC 21)

**Anexo 12:** Hoja de instrucción, Inducción al personal de nuevo ingreso (HI-RH-03)

#### 4.4.4. Medición de la Eficiencia de la Capacitación Impartida

Para evaluar el cambio de conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes, se llevó a cabo el diseño y aplicación de un instrumento de evaluación, llamado: Entrevista de Ajuste (FAC 21), por necesidades del diseño se incluyó en el procedimiento PR-RH-1.

La Entrevista de ajuste, se realiza aproximadamente después de 60 días de haber realizado la acción formativa y se aplica aleatoriamente al 30 % de los trabajadores capacitados.

La entrevista de Ajuste es un cuestionario, en el que se establece una relación de actividades que deben ser modificadas por el individuo una vez que asistió al curso programado, los puntos a evaluar son establecidos conjuntamente por el responsable de capacitación y el jefe directo del personal capacitado, en función del objetivo primordial del curso.

La entrevista de ajuste fue validada por líderes de opinión dentro de Maquisa, Incluidos entre ellos, el responsable del área de Capacitación, el Gerente del área administrativa y el área de Calidad.

Como lo muestra la figura 11, se ha obtenido una eficiencia de la capacitación impartida de los meses de julio a Noviembre del 2009, del 87.8%, de la que se deriva una reprogramación a curso de 39 trabajadores.

Respecto a la eficiencia obtenida en el programa de capacitación, y usando la fórmula que establece el PR-RH-01, en el apartado 6.1,

$$\left( \frac{\text{No Cursos Impartidos Efectivos}}{\text{No Cursos Programados}} \right) \times 100$$

$$E = 5/12 * 100$$

$$E = 41.66\%$$

La eficiencia del programa de capacitación obtenida de Julio a Noviembre de 2009, es de 41.66%, este es un resultado acumulativo, así que se irá agregando la información de los meses posteriores a esta fecha, hasta culminar la vigencia del programa, establecida para Junio de 2010.

	<b>CURSO</b>	No Trabajad.	No de Grupos	Entrevistas de Ajuste Realizadas	Eficiencia Obtenida	Constancias de Habilidades	Reprogramar
1	AS 400	26	3	8	90	24	2
2	Calidad	127	8	38	85	108	19
3	Comunicación Efectiva	127	8				
4	Excel Intermedio	14		4	95	13 Diplomas	1
5	Filosofía Organizacional	127	8	38	87	112	15
6	Inducción	13*	3	4	82	11	2
7	Inventarios	13					
8	Montacargas	5					
9	PLC	1					
10	STOP	127					
11	Toma de decisiones	7					
12	Trabajo en equipo	127					
		307	30	92	87,8	255	39

\* Nuevos ingresos en el periodo Jul-Nov 09

Fig. 11. Detalle Resultados de la Capacitación Impartida

Fuente: Análisis Personal

	Eficiencia del programa de capacitación	Eficiencia de la capacitación impartida
2007	70%	65%
2008	72%	70%
2009*	41.6%	87.8%

\*Los datos obtenidos hasta este momento son parciales, cubre únicamente resultados de los meses de julio a diciembre de 2010.

Fig. 12. Resultados de la implementación

Fuente: Análisis Personal

Realizando un comparativo de los datos históricos de la eficiencia de capacitación en los 2 años fiscales anteriores, y los resultados de la propuesta de este trabajo de investigación, Fig. 12, se puede concluir que la puesta en marcha de un modelo de competencias laborales ha causado un impacto favorable en el programa de capacitación aplicado a trabajadores operativos.

## Referencias Bibliográficas

<sup>1</sup>Fisher, T. (2009). Manual de Calidad. México: Maquisa

<sup>2</sup> Fisher, T. (2009) Op. Cit.

<sup>3</sup> Fisher, T. (2009) Op. Cit.

<sup>4</sup> IPN. (2002). Metodología para el análisis FODA. Secretaría Técnica. México: IPN

<sup>5</sup> Patiño, H (2001). Impacto de las competencias laborales en la capacitación y desarrollo. 1er encuentro Nacional sobre competencia laboral y capacitación de personal AC (AMECAP)

<sup>6</sup> Instituto Mexicano de Normalización y Certificación AC (2008). ISO 9001:2008. México:IMNCAC

<sup>7</sup> Werther William (1998), *Administración de Personal y RH*. México : Mc Graw Hill. (3a Ed.).

<sup>8</sup> Patiño, H (2001). Op. Cit.

<sup>9</sup> Instituto Mexicano de Normalización y Certificación AC (2008). Op. Cit.

<sup>10</sup> Werther William (1998), Op. Cit.

<sup>11</sup> Martens, L. (1997). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. México: Cinterfor

<sup>12</sup> Secretaría de Trabajo y Previsión Social (2009), Archivo electrónico, disponible en [www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx)

## CONCLUSIONES

Partiendo de los objetivos estratégicos del presente trabajo, podemos concluir lo siguiente:

1. La puesta en marcha de este trabajo de investigación, nos lleva a afirmar la hipótesis planteada originalmente, en la que se establece que el uso de un modelo de competencias laborales, nos ayudará a eficientar un programa de capacitación para trabajadores operativos, esta información, podemos deducirla del comparativo derivado de los datos históricos de Maquisa, y los resultados obtenidos de los meses de Julio a Noviembre de 2009 del programa bajo Competencia Laborales,

	Eficiencia del programa de capacitación	Eficiencia de la capacitación impartida
2007	70%	65%
2008	72%	70%
2009*	41.6%	87.8%

\*Correspondiente a los meses de Julio a Noviembre de 2009

Como se puede observar existe un incremento de la eficiencia de la capacitación impartida, y en el caso específico del programa de capacitación, los resultados obtenidos en los primeros 4 meses de la puesta en marcha del proyecto, son del 41%, se espera que proyectando estos resultados para los meses siguientes, se pueda lograr al menos un 90% de la eficiencia del mismo, de este modo que concluimos que nuestra Ho es verdadera.

2. La Descripción de Puestos, es un documento maestro en las áreas de Recursos Humanos, sin duda se trata de una herramienta de trabajo indispensable para diferentes actividades propias del área, y especialmente para capacitación, ya que proporciona los elementos necesarios para evaluar el nivel de competencia de los trabajadores en la organización, concretamente para esta propuesta se puede concluir que es la materia prima para la realización de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), por lo tanto se afirma la trascendencia de la Descripción de Puesto en la implementación de un Modelo de Competencia Laborales.
  
3. El DNC, en su función de comparativo entre el ser y el deber ser, proporciona una visión clara de la brecha existente entre la realidad y las necesidades de entrenamiento de cada trabajador, el resultado de esta información se convierte en un programa de capacitación, que tendrá como objetivo reducir dicha brecha existente entre lo ideal y lo real, de esta información, podemos concluir que el DNC es indispensable en el diseño de un Programa de Capacitación.
  
4. Podemos decir por tanto, que la relación existente entre la capacitación bajo un modelo de competencias y la eficiencia la capacitación impartida en una organización, es directa.
  
5. Entre los beneficios que podemos mencionar que aportará la instrumentación de un programa de capacitación bajo el modelo de Competencias Laborales, se encuentran:
  - ✓ Disminución del tiempo de aprendizaje y puesta en marcha de competencias.
  
  - ✓ Disminución de costos de entrenamiento

- ✓ Reducción de accidentes
- ✓ Incremento de productividad
- ✓ Facilidad de adaptación de nuevos empleados a la organización

La propuesta establece que por medio el trabajo de Competencia Laboral, se puede contar con personal adecuado para realizar las funciones específicas en la organización, constituye además una proposición importante, ya que contempla de manera innovadora los paradigmas de vanguardia mundial, que en nuestro país apenas inician su aplicación, es por tanto una propuesta viable, y oportuna para el entorno actual de las organizaciones en México

La competencia Laboral en este contexto, se presenta como una herramienta que favorece la capacitación, brindando garantías para el buen desempeño del personal, su desarrollo individual y la satisfacción real de requerimientos del sector productivo para el cumplimiento de objetivos y desafíos competitivos donde el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes resulta esencial en una demanda productiva.

## Anexos

**Anexo 1:** Hoja de Instrucción de Descripción de Puestos (HI.RH-01)

**Anexo 2:** Formato de Descripción de Puesto (FAC.19)

**Anexo 3:** Hoja de instrucción de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (HI-RH-02)

**Anexo 4:** Formato de diagnóstico de necesidades de capacitación (FAC 27)

**Anexo 5:** Hoja de trabajo de Concentrado de DNC

**Anexo 6:** Procedimiento Competencia y Capacitación (PR-RH-01).

**Anexo 7:** Formato de Programa de Capacitación y Desarrollo (FAC. 12).

**Anexo 8:** Formato de Plan y Presupuesto de Capacitación (FAC 15).

**Anexo 9** Formato de Registro de asistencia y Calificación (FAC 10).

**Anexo 10:** Formato de Constancia de Habilidades Laborales (FAC 16)

**Anexo 11:** Formato de Entrevista de Ajuste (FAC 21)

**Anexo 12:** Hoja de instrucción, Inducción al personal de nuevo ingreso (HI-RH-03)

## Anexo 1

Maquisa	Descripción de Puestos			HI-RH-01
ISO 9001:2008	Ref. 6.2.2	Rev. 00	Ene. 2009	Pág. 1 de 3

### 1. PROPOSITO

Establecer la metodología para la Descripción de Puestos, así como su registro y documentación.

### 2. ALCANCE

Aplica a todo el personal de Maquisa.

### 3. DEFINICIONES

3.1 **Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).** Método para establecer las necesidades de mejoría en las competencias de cada empleado para llevar sus funciones de acuerdo a un desempeño estándar o deseado.

3.2 **Descripción de Puestos.** Método para establecer las funciones, actividades, responsabilidades y competencias requeridas para desempeñar un puesto.

3.3 **Competencia Laboral.** Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño laboral en un determinado contexto laboral y que refleja conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad (CONOCER)

### 4. RESPONSABILIDADES

4.1 Es responsabilidad de los gerentes de área mantener correctamente actualizados los Formatos de Descripción de Puestos (FAC 19) del área a su cargo.

4.2 Es responsabilidad del Coordinador de reclutamiento, selección y capacitación mantener los registros de Descripción de puestos de todo el personal de la compañía.

### 5. DESARROLLO

- 5.1 **El Gerente o Jefe de área**, llena el formato de Descripción de Puestos, en coordinación con el Coordinador de reclutamiento, selección y capacitación, actualizando cada año o cuando sea necesario.

La descripción debe contener toda la información completa, basándose en los siguientes factores:

### **DATOS GENERALES**

Nombre del puesto, deberá registrarse tal como aparecen en el organigrama.

Reporta a, se refiere al nombre del puesto al que reporta el puesto analizado.

Área. Se debe colocar el nombre del área al que pertenece el puesto

Fecha de elaboración. Se deberá colocar la fecha en que se analiza el puesto

### **Objetivo general**

Razón permanente de existir del puesto, explica en forma breve pero general el porqué del puesto existe en la empresa. No debe contener juicios de valor, ni detalle de actividades u obligaciones a desarrollar.

### **Principales Funciones**

Definición de las responsabilidades para cuyo logro existe el puesto. Se deben redactar iniciando con un verbo activo (en infinitivo) que describa el tipo de actividad a realizar describiendo la clase de problemas a los que se tiene que enfrentar y resolver.

### **DATOS ESPECIFICOS**

**Requisitos generales:** se refiere a datos específicos necesarios para desempeñar el puesto, entre los que se encuentran:

**Escolaridad.** Establece de manera clara el nivel educativo necesario para el puesto.

**Experiencia.** Se debe mencionar claramente el número de años requeridos en el puesto.

**Edad y género.** En caso específico de algunos puestos se requiere de esta información, en caso de no ser necesario para la posición, debe permanecer en blanco.

**Competencias.** Es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para desempeñar aceptablemente el puesto, se deberán

establecer las competencias de acuerdo a cada área y marcar en el recuadro correspondiente el nivel de manejo de cada una de ellas (E, Experto; D, Domina; C, Conoce; En, Entiende), se divide en tres áreas, estas son:

**Conocimientos.** Incluye toda aquella información relevante que acentúa la importancia de la adquisición de datos, ejemplo de esta área: inglés, cómputo, manejo (teórico) de maquinaria y equipo, técnicas específicas para desempeñar el puesto, etc.

**Habilidades.** Se refiere al saber hacer, es la suma de todas las capacidades del individuo para realizar una actividad: habilidad numérica, de comunicación, manejo de maquinaria, gestión de personal, etc.

**Actitudes,** se refiere al saber ser, por ejemplo, trabajo en equipo, iniciativa, confiabilidad, etc.

**En la columna de ponderación,** deberá darse valor a los cuatro elementos descritos, siendo obligatoriamente la suma total igual a 100.

**Autorizaciones.** El documento deberá ser debidamente firmado por el Gerente o Jefe del área al que reporta el puesto y por uno de los ocupantes cuando se trata de puestos en los que hay varias personas desempeñando las funciones, o por el único ocupante del puesto cuando solo un individuo realiza dichas funciones.

**5.2 El coordinador de Capacitación y reclutamiento,** concentra los registros de las descripciones de puesto, mismas que servirán para la elaboración del DNC, de acuerdo a la Hoja de Instrucción HI-RH-02

**Maquisa (Anexo 2)**

**DESCRIPCION DE PUESTO**

**DATOS GENERALES**

Nombre del Puesto	Reporta a
Area	Fecha de Elaboración
Objetivo General	
Principales Funciones	

**DATOS ESPECIFICOS**

Requisitos	Ponderación	Elementos	Necesita			
Generales		Escolaridad				
		Experiencia				
		Edad				
		Género				
C O M P E T E N C I A S		Conocimientos	Necesita			
			E	D	C	En
		Habilidades	E	D	C	En
		Actitudes	E	D	C	En

FAC 19

Rangos de Ponderación

E, Experto (100%); D, Domina (80%); C, Conoce (60%); En, Entiende (40%)

Autoriza

Vo Bo

\_\_\_\_\_  
Jefe Directo

\_\_\_\_\_  
Algún Ocupante

### Anexo 3

Maquisa	<b>Diagnóstico de Necesidades de Capacitación</b>			<b>HI-RH-02</b>
ISO 9001:2008	Ref. 6.2.1	Rev. 00	Feb. 2009	Pág. 1 de 2

#### 1. PROPOSITO

Establecer la metodología para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, así como su registro y documentación.

#### 2. ALCANCE

Aplica a todo el personal de Maquisa, independientemente del puesto que ocupe

#### 3. DEFINICIONES

**3.1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC).** Método para establecer las necesidades de mejoría en las competencias de cada empleado para llevar sus funciones de acuerdo a un desempeño estándar o deseado.

**3.2 Capacitación.** Método para proporcionar conocimientos, habilidades y desarrollo de actitudes a los trabajadores, en el aula .

**3.3 Adiestramiento.** Método para proporcionar conocimientos, habilidades y desarrollo de actitudes a los trabajadores, en el lugar de trabajo

**3.4 Competencia Laboral.** Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño laboral en un determinado contexto laboral y que refleja conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad (CONOCER)

#### 4 RESPONSABILIDADES

**4.1** Es responsabilidad de los gerentes de área realizar correctamente el DNC (FAC 27) de todo el personal a su cargo.

**4.2** Es responsabilidad del Coordinador de reclutamiento, selección y capacitación mantener los registros de DNC de todo el personal de la compañía y utilizarlos de manera eficiente en la elaboración del Programa de Capacitación.

## 5 DESARROLLO

**5.1 El Gerente o Jefe de área**, realiza la Descripción de Puestos, de acuerdo a la Hoja de Instrucción HI-RH-01

**5.2 El Gerente o Jefe de área** llena el FAC 27 (Formato de Diagnóstico de Necesidades) en coordinación con el Coordinador de capacitación y reclutamiento, determinando los requisitos generales y competencias necesarias para el correcto desempeño de las actividades de cada puesto de su área (cada 12 meses) de acuerdo a la descripción de puestos correspondiente y en base a los objetivos de área y de organización.

**5.3 El jefe directo**, evalúa el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes de cada una de las personas que ocupan los puestos para determinar de acuerdo a la matriz de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, las necesidades de su personal.

**5.4 El Coordinador de capacitación y reclutamiento**, concentra los registros de los DNC de todas la áreas de la empresa, para la posterior elaboración del programa de capacitación, Según el procedimiento PRH-01.

## Maquisa (Anexo 4)

### Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Puesto \_\_\_\_\_ Ocupante \_\_\_\_\_

Área \_\_\_\_\_ Fecha de Elaboración \_\_\_\_\_

Objetivo del puesto \_\_\_\_\_

#### REQUISITOS GENERALES

Escolaridad		
R	E	Acción

Experiencia		
R	E	Acción

#### COMPETENCIAS

##### Conocimientos

R	E	PC															

##### Habilidades

R	E	PC															

##### Actitudes

R	E	PC															

Enterado

Autorización

\_\_\_\_\_  
Ocupante del Puesto

\_\_\_\_\_  
Jefe Directo

**Instrucciones**

- 1.- Menciona los Requisitos Generales y Competencias (conocimientos, habilidades, actitudes) para el desarrollo satisfactorio del puesto
- 2.- Determina los requerimientos necesarios para el puesto, utilizando las sig. Claves: E, Experto (100%); D, Domina (80%); C, Conoce (60%); En, Entiende (40%)  
D, Domina (80%); C, Conoce (60%); En, Entiende (40%)  
D, Domina (80%); C, Conoce (60%); En, Entiende (40%)
- 4.- Una vez determinadas las dos variables, utiliza la sig. tabla, para determinar la prioridad de la capacitación y coloca dicha prioridad en el recuadro correspondiente  
( Esta prioridad es únicamente una guía para la administración de la capacitación)

Importancia	Requiere	Evaluación				Prioridades de Capacitación	
		E	D	C	En		
	<b>E</b>	0	3	2	1	<b>1</b>	Altamente Importante
	<b>D</b>	0	0	3	2	<b>2</b>	Importante
	<b>C</b>	0	0	0	3	<b>3</b>	Necesario
	<b>En</b>	0	0	0	0	<b>0</b>	No importante

## Maquisa (Anexo 5)

**Concentrado de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación**

Fecha de Elaboración \_\_\_\_\_

Curso Requerido	Trabajador	Puesto	Área	Prioridad de Capacitación	Observaciones

Curso Requerido	Trabajador	Puesto	Área	Prioridad de Capacitación	Observaciones

Curso Requerido	Trabajador	Puesto	Área	Prioridad de Capacitación	Observaciones

A continuación se muestran los documentos maestros diseñados de los que se derivó la información anterior: El procedimiento PR-RH-01, Los formatos FAC.10, 12,15, 16 y 21 y La hoja de instrucción HI-RH-03.

## Anexo 6

Maquisa	Competencia y Capacitación			PH-RH-01
ISO 9001:2008	Ref. 6.2.1, 6.2.2	Rev. 00	Mar 2009	Pág. 1 de 4

### 1. PROPOSITO

Establecer y proporcionar un método sistemático para planear, implementar y documentar las acciones de capacitación.

### 2. ALCANCE

El presente Procedimiento aplica a todo el personal de Maquisa, independientemente del puesto que ocupe.

### 3. DEFINICIONES

- a. **Capacitación.** Método para proporcionar conocimientos, habilidades y desarrollo de actitudes a los trabajadores, en el aula .
- b. **Adiestramiento.** Método para proporcionar conocimientos, habilidades y desarrollo de actitudes a los trabajadores, en el lugar de trabajo.
- c. **Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).** Método para establecer las necesidades de mejoría en las competencias de cada empleado para llevar sus funciones de acuerdo a un desempeño estándar o deseado.
- d. **Descripción de Puestos.** Método para establecer las funciones, actividades, responsabilidades y competencias requeridas para desempeñar un puesto.
- e. **Competencia Laboral.** Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño laboral en un determinado contexto laboral y que refleja conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad (CONOCER).
- f. **Curso Interno.** Capacitación que se imparte por personal de Maquisa.
- g. **Curso Externo.** Capacitación que se imparte por instituciones externas y especializadas en un tema determinado

#### 4. RESPONSABILIDADES

Incluidas en el desarrollo. 5

#### 5. DESARROLLO

- a. **El Gerente o Jefe de área**, señala las competencias que sean necesarias desarrollar en su personal de acuerdo al instructivo HI-RH-02, “Diagnóstico de Necesidades de Capacitación”, así como de informar a su personal de la importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos.
- b. **El Coordinado de Capacitación y Reclutamiento**. Elabora el programa de capacitación FAC.12 y el Plan y presupuesto de capacitación FAC 15, cada 12 meses de acuerdo al DNC, señalando los cursos a realizarse, así como el presupuesto necesario para llevarlos a cabo.
- c. **El Coordinado de Capacitación y Reclutamiento**. Presenta al Gerente administrativo y al Director comercial, el plan y presupuesto de capacitación FAC 15 y el programa de capacitación FAC.12, propuesto para desarrollarse en el año.

De acuerdo al tipo de curso o evento de capacitación se realiza lo siguiente:

- d. **El Coordinado de Capacitación y Reclutamiento**. Entrega al participante, basado en registro de asistencia y calificación FAC.10, una constancia de habilidades laborales FAC 16, cuando se trate de cursos internos registrados en la STPS. En el caso de capacitación externa se conserva copia del certificado y/o diploma que entrega la institución capacitadora participante
- e. **El Coordinado de Capacitación y Reclutamiento**. Capacita al personal de nuevo ingreso de acuerdo a lo indicado en la IH-RH-03, “Inducción al personal de Nuevo Ingreso”
- f. **El Coordinado de Capacitación y Reclutamiento**. Selecciona a los instructores que impartirán cada curso de acuerdo a los siguientes incisos:

A. Instructor Externo: acredita el conocimiento del curso a impartir mediante la experiencia en el tema y su impartición.

B. Instructor Interno: acredita tener la formación técnica, académica o la experiencia en el tema a desarrollar, así como la habilidad para hacerlo.

5.7 **Coordinado de Capacitación y Reclutamiento**: Notifica al Gerente de área o Jefe de Departamento, así como al personal involucrado en el programa para recibir capacitación, indicando la fecha, lugar y horario programado para la misma.

**5.8 Coordinado de Capacitación y Reclutamiento:** Evalúa la eficiencia de las acciones tomadas conjuntamente con el jefe directo de los participantes al curso, según lo programado en el FAC-12, realizando una entrevista de ajuste después de 60 días de haber impartido la capacitación, al 30% del total de los participantes, con el fin de verificar si se alcanzó satisfactoriamente el objetivo del mismo, llenando el registro “Entrevista de Ajuste” FAC-21. Si el objetivo del curso no fue alcanzado, deberá volverse a programar en el FAC-12, para su nueva impartición, a la persona que no lo aprobó y en su defecto al total de los participantes cuando la efectividad no sea aprobada hasta un 20% del grupo.

**5.9 Coordinado de Capacitación y Reclutamiento:** Cambia el programa de capacitación por cualquiera de las siguientes causas:

- A. Necesidades o requerimientos de trabajo urgentes por parte del personal involucrado en el curso a impartir, de acuerdo a la demanda de clientes internos o externos, que imposibiliten su participación.
- B. Que los instructores no puedan llevar a cabo el curso en la(s) fecha(s) programadas.
- C. Que las prioridades de Capacitación cambien durante la vigencia del programa.
- D. Por nuevos proyectos o programas de productividad que afecten al personal involucrado en los cursos.
- E. Por falta de autorización presupuestal por parte de la Dirección Comercial
- F. Por cambios Organizacionales y/o en procesos.

5.10 En caso de ausencia del Jefe de capacitación y reclutamiento cualquier integrante del área de Recursos Humanos podrá dar cumplimiento al procedimiento e instructivos vigentes.

## 6. ENFOQUE DE PROCESO

ENTRADAS	PROCESO	SALIDA
DNC Objetivos Estratégicos	Competencia y capacitación	Programa de Capacitación

6.1 Medición y Monitoreo. La Entrevista de Ajuste. FAC 21, es la herramienta que permitirá medir la efectividad de cada curso, y la efectividad del programa será evaluada en base a la siguiente ecuación matemática:

$$\left( \frac{\text{No Cursos Impartidos Efectivos}}{\text{No Cursos Programados}} \right) \times 100$$

## 7. DOCUMENTOS RELACIONADOS

HI-RH-01 Descripción de puestos

HI-RH-02 Detección de necesidades de capacitación

HI-RH-03 Inducción al personal de nuevo ingreso

## 8. REGISTRO DE CALIDAD

Código	Título	Responsable	Vigencia	Disposición
<b>FAC. 10</b>	Asistencia y calificación a capacitación	Coord. de Capacitación y Reclutamiento	1 año	Se desecha
<b>FAC. 12</b>	Programa de capacitación	Coord. de Capacitación y Reclutamiento	1 año	Se desecha
<b>FAC. 15</b>	Plan y presupuesto de capacitación	Coord. de Capacitación y Reclutamiento	1 año	Se desecha
<b>FAC. 16</b>	Constancia de habilidades laborales	Coord. de Capacitación y Reclutamiento	1 año	Se desecha
<b>FAC. 21</b>	Entrevistas de ajuste de capacitación	Coord. de Capacitación y Reclutamiento	1 año	Se desecha

## Anexo 7

### Formato FAC 12, Programa de Capacitación

MAQUISA (Anexo 7)																	
PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION																	
											FECHA: _____						
											PERIODO: _____						
											PAGINA: _____ DE _____						
CURSO	OBJETIVO	TIPO	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
		P															
		R															
		EA															
		P															
		R															
		EA															
		P															
		R															
		EA															
		P															
		R															
		EA															
		P															
		R															
		EA															
		P															
		R															
		EA															
		P															
		R															
		EA															

Elaboró _____ Coordinador de Capacitación	Aprobó _____ Gerente Administrativo
---	---

FAC 12

**Tipo de Curso:** I Interno E Externo SM Sobre la Marcha  
 EA Entrevista de Ajuste

### Anexo 8

### Formato FAC 15, Presupuesto de Capacitación

MAQUISA (Anexo 8)									
								FECHA: _____	
								PERIODO: _____	
								PAGINA: _____ DE _____	
	CURSO	PARTICIPANTES				TIPO DE CURSO	NUMERO HORAS	PRESUPUESTO TOTAL	OBSERVACIONES
		ADM	COM	OPER	TOTAL				
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
								<b>\$0</b>	
<b>Elaboró</b>					<b>Aprobó</b>				
_____ Coordinador de Capacitación					_____ Dirección Comercial y de Administración				
<small>I Interno, E Externo, <b>SM</b> Sobre la Marcha</small>									
<small>ADM ADMINISTRACION, COM COMERCIAL, OPER OPERACIONES</small>								FAC 15	

## Anexo 9

### Formato FAC 10, Asistencia y Calificación a Capacitación

ASISTENCIA Y CALIFICACION A CAPACITACION (Anexo 9)

NOMBRE DEL CURSO _____		EN _____	FECHA _____	
DURACIÓN TOTAL (HORAS) _____		EN _____	SESIONES DE _____	HRS C. U. _____
LUGAR _____		HORARIO _____		
COMPañÍA _____				
INSTRUCTOR _____		ÁREA _____		

N°	Nombre Completo	Puesto	Area	Calificación	SESIONES					Firma
					1	2	3	4	5	
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										

FAC-10

\_\_\_\_\_  
FIRMA  
INSTRUCTOR

## FORMATO DC-3

## CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES (Anexo 10)

DATOS DEL TRABAJADOR	
Nombre (Anotar apellido paterno, apellido materno y nombre (s))	
Clave Única de Registro de Población	Ocupación específica (Catálogo Nacional de Ocupaciones)

DATOS DE LA EMPRESA	
Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre(s))	
Registro Federal de Contribuyentes con homoclave (SHCP)	Registro patronal ante el I.M.S.S. (Una letra o número y 10 dígitos)
-	
Actividad o giro principal	

DATOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO								
Nombre del curso								
Duración en horas	Periodo de ejecución	Año	Mes	Día	a	Año	Mes	Día
	De							
Área temática del curso								
Agente capacitador (externo o interno, según corresponda)								

<p><b>Los datos se asientan en esta constancia bajo protesta de decir verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con verdad.</b></p>		
Capacitador	Representantes de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento	
	Por la empresa	Por los trabajadores
_____	_____	_____
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma

Maquisa (Anexo 11)

**ENTREVISTA DE AJUSTE DE CAPACITACIÓN**

Fecha de elaboración \_\_\_\_\_

Nombre del Participante \_\_\_\_\_

Nombre del Curso Evaluado \_\_\_\_\_

Fecha de impartición \_\_\_\_\_

Instructor \_\_\_\_\_

Objetivo del curso \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Relación de actividades que deberían modificarse al asistir a dicho evento de capacitación.	Evaluación
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Se alcanzó el objetivo planteado? No Si

Debe reprogramarse este u otro evento de capacitación? No Si

\_\_\_\_\_  
 Firma del Jefe Directo

\_\_\_\_\_  
 Firma del Responsable de Capacitación

\_\_\_\_\_  
 Firma del Instructor (Cuando sea interno)

Evaluación  
**A** Arriba de las expectativas, **C** Cubre las expectativas, **N** Necesita mejorar

**Nota:** Si en la evaluación surgió una sola N, el curso deberá ser reprogramado para este participante.

FAC 21

## Anexo 12

Maquisa	Inducción al Personal de Nuevo Ingreso			HI-RH-03
ISO 9001:2008	Ref. 6.2.2	Rev. 00	Mar. 2009	Pág. 1 de 2

### 1. PROPOSITO

Establecer la metodología para realizar la inducción al personal de nuevo ingreso

### 2. ALCANCE

La presente Hoja de Instrucción aplica a todo el personal de Maquisa, independientemente del puesto que ocupe

### 3. DEFINICIONES

1. **Inducción al Puesto.** Proceso mediante el cual se induce al personal de nuevo ingreso acerca de las funciones y requisitos del puesto que va a desempeñar.
2. **Inducción a la Empresa.** Proceso mediante el cual se induce al personal de nuevo ingreso acerca de información relevante y políticas generales de la empresa para reducir la disonancia cognoscitiva y ayudar a su pronta adaptación

### 4. RESPONSABILIDADES

Incluidas en el desarrollo 5

### 5. DESARROLLO

**El Coordinador de Capacitación y Reclutamiento**, proporciona la plática de Inducción para el personal de nuevo ingreso con el siguiente contenido, utilizando el manual de bienvenida y llenando el FAC-20:

- A) Introducción a Maquisa.
- B) Estructura organizacional.
- C) Generalidades del puesto (Turno, Día de descanso, días de pago, canales de comunicación, uniforme, equipo de seguridad, etc.).
- D) Normas y lineamientos de conducta (Código de Conducta, manual del empleado, etc.).
- E) Beneficios (Manual del Empleado).

**5.2 El Gerente de área, Jefe de departamento o Jefe inmediato:** Realiza la inducción al Puesto del personal de nuevo ingreso a su cargo, con el siguiente contenido como mínimo, utilizando el FAC-20:

- A) Seguridad.- presenta al candidato el programa de entrenamiento SOL.
- B) Desarrollo de las actividades principales (Descripción del puesto y/o procedimientos e instructivos del área o la maquinaria involucradas).
- C) Responsabilidades y objetivos.
- D) Políticas y procedimientos aplicables al área.

**5.3** El Proceso de Inducción realizado por Recursos Humanos y por el Jefe Inmediato deberá llevarse a cabo a más tardar en una semana después del ingreso del nuevo empleado y ser registrado siempre utilizando el formato FAC 20.

**5.4 El Área de Calidad:** Proporciona la inducción a todo el personal de nuevo ingreso sobre la Política de Calidad, el Sistema de Calidad y la Norma ISO-9001:2000. Deberá realizarse a más tardar un mes después del ingreso del nuevo empleado.

**5.5** Este proceso, es sometido a la medición de eficiencia, en base a la Entrevista de Ajuste, FAC 21, mencionada en el Pr-RH-01

## BIBLIOGRAFIA

Adeleke, T. (2005). Globalization: The Response of change, African American. Studies University of Montana-Missoula. (5), 93-109

Aguilar Monteverde, A. (2002). Globalización y Capitalismo. México : Plaza & Janés.

Alles M. (2003). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.

Alles M. Alicia, (2005). Gestión por competencias, el diccionario. Buenos Aires: Granica

Alles, M. (2001). Empleo: el proceso de selección. México: Ediciones Macchi

Aranguiz, S. (2007). ¿América Latina Moderna? Globalización e identidad. (Revista electrónica).(40), 204-214, Disponible en: <http://www.scielo.cl/scielo>.

Arbonés. A. (2006). Conocimiento para innovar. México: Ediciones Días de Santos

Argüelles A, (2000) Competencia laboral y Educación basada en Normas de competencia. México : Limusa.

Argyris C. (1993). Conocimiento por acción. San Francisco: Jossey-Bass

Arias G. (2000). Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. (5ª ed). México : Trillas.

Barajas M.J. (2003). Curso introductorio a la Administración. México: Ed. Trillas

Barrera, C. (2004). El impacto de la globalización, la encrucijada de la economía del S XXI. Buenos Aires: Ediciones Letra Buena,

Béjar, C. (2009). Controversias sobre los efectos de la globalización en México. Disponible en <http://www.angelfire.com>

Bendesky, L. (2005, noviembre) Economía regional en la era de globalización. Comercio exterior. (44). 985

Benítez, J. (2006). Un retorno reflexivo acerca de la competitividad de los productos de la industria alimenticia en cuba. La Habana. Agro alim.

Bloom B, (2005), teoría de Bloom. Barcelona: Tiquin.

Boisier, S. (2001). Sociedad del Conocimiento, Conocimiento social y Gestión Territorial. Sevilla: Fundación universitaria.

Bouzas y French (1998). La globalización y la gobernabilidad de los países en desarrollo . (5), 39-45

Capó, V. y Masiá, E. (2007). La importancia de los clusters para la competitividad en una economía global. Revista Eure . (33), 98, 119-133

Castells, M. (2000). La era de la información.( 2ª ed.) . Madrid: Alianza Editorial.  
Ceja E. (2009), Puntos de vista del concepto de competencia laboral. (Revista electrónica) ( 3) 1, Disponible en [www.educandus.cl](http://www.educandus.cl)

Chiavenato, I. (2007) Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw-Hill

CNNExpansión (2010), Las 500 empresas más importantes de México 2009, Disponible en <http://cnnextension.com>

Cocca J. (2009), Las competencias profesionales (Revista electrónica).Disponible en <http://www.fceia.uni.ar>

Conocer, (1997 ) Competencias Laborales. Normalización, Certificación, Educación y Capacitación. Antología de lecturas. Tomo I. México: Alhambra.

CONOCER, (2009, Mayo).Disponible en <http://www.conocer.org>. Mx

Crovi, D. (2004). Sociedad de la Información y el Conocimiento: Entre lo falaz y lo posible. Buenos Aires: Mc Graw Hill,

De Ansorena, A. (1996), 15 pasos para la selección de personal con éxito. Barcelona: Paidós

Deutsche, W. (2009). El muro de Berlín, un asunto del presente. Disponible en <http://www.dw-world.de>

Dolan, S.. (2003) La Gestión de los recursos humanos. Madrid : Mc. Graw Hill

Domingo, J. (2001). Modelos de gestión por competencias. España:Corga

Drucker P. (1973). Tecnología, gerencia y sociedad. EU : Petropolis.

Drucker, P (1994). La sociedad Pos capitalista. Colombia: Norma

Drucker, P. (1998). La Sociedad Post Capitalista, Ediciones Apóstrofe, S.L., Arganda del Rey.

Edwards, S. (2005). Monetarismo y liberación. México: Fondo de Cultura Económica

Edwinson y Malone. (1999). El capital intelectual. México: Editorial Norma

Eiser, J.R. (1989). Psicología Social. Madrid : Pirámide.

- Espíndola, G. (2003). El servicio civil de carrera a través de las competencias laborales. Tesis de licenciatura. UNAM, México
- Esser, K. (1995). El Fomento de la exportación: el caso de Uruguay. Publicación del Instituto Alemán de Desarrollo: Montevideo.
- Estefanía, J. (1998). La nueva economía: La globalización. Barcelona: Círculo de Lectores
- Ferro, C. y Rodríguez, A. (2000). El proceso de creación de clusters. Harvard Deusto Business Review, 97, 82-88.
- Fisher, T. (2008). Análisis de Competencia. México: Maquisa.
- Fisher, T. (2009). Manual de Calidad. México: Maquisa
- Forbes, (2009). The global 2000. Octubre 2009, disponible en [http://www.forbes.com/lists/2009/18/global-09\\_The-Global-2000\\_Rank.html](http://www.forbes.com/lists/2009/18/global-09_The-Global-2000_Rank.html)
- Fortune (2010). Top industries. Disponible en <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2009/>
- Gleick, J. (2009). Caos, la creación de una ciencia. Disponible en <http://www.seix-barral.es>
- Gómez, M. (2005). La competitividad después de la devaluación. México: Diana
- Gómez, M. (2009). El efecto mariposa. Disponible en <http://centros5.pntic.mec.es>
- H. Schein E. (1990). Psicología Organizacional. EU : Ed. Prentice Hall
- Hart J. (2001). The route to registration, ISO 9000:2000. BSI, EU:BSI
- Herbert A.(1995). El comportamiento administrativo. Madrid: El molino
- Hernández, F. (2000). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.
- Indur, M. (2005). El estado del mundo está mejorando. Washington D.C: Elcato
- Instituto de Historia Pontificia Universidad Católica de Chile. (2007, Junio). Globalización. (40). 204-214
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación AC (2008). ISO 9001:2008. México:IMNCAC
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación AC (2008). Op. Cit.
- IPN. (2002).Metodología para el análisis FODA. Secretaría Técnica. México: IPN

Jornada Profesionales de Bibliotecología y documentación (2004). 11ª Jornada. Un nuevo desafío de la información: Gestión del conocimiento y su aplicación en bibliotecas

Karsten K.. (2006). El concepto de Sociedad del conocimiento: Barcelona: Universidad de Barcelona

Kelly, K.(1999). Nuevas reglas para la nueva economía. México: Granica

Krüger, K. (2006). Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales, (11), 683, Universidad de Barcelona

Levy-Leboyer. (1997) Gestión de las competencias. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

López, S y Cabrales, F. (2005). Gestión del conocimiento: una revisión técnica y su asociación con la universidad. Panorama socioeconómico. (Revista Electrónica) disponible en <http://redalyc.uaemex>

Lynday F. (1931). Los elementos de la administración, Londres: Pitman

Martens L (1996). Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor.

McLuhan, M. (1989). The Global Village. Oxford shire: Oxford University Press,

Medina S. (2004). Educación y Modernidad. México: Editorial Universitaria Potosina

Mercy, N. (2008). Estrategias competitivas para fortalecer sectores de actividad empresarial en el mercado global. (13) 42,21-40

Mertens, L (2000). La gestión por competencias laboral en la empresa y la formación profesional. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos

Mínguez, A. (2006). Dirección práctica de Recursos Humanos. Madrid. ESIC

Morales, V. (2009). Sobre la metodología como ciencia y el método científico: un espacio polémico. (Revista Electrónica) .23 (66). Disponible en <http://www.scielo.org.ve>

Moreno, F. (2008). La ley de mercado ha renacido con la globalización. Madrid: Instituto Juan de Mariana

Nadler, D.A. (2000). La empresa del futuro: imperativos estratégicos y competencias básicas para el siglo XXI. Harvard Deusto Business Review, 96

Negrete, A.(2009) El arte de la estrategia).Disponible en <http://www.personal.able.es>

- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). La organización creadora de conocimiento. Oxford University Press.
- O. da Silva, R. (2002). Teorías de la administración. México: Thomson.
- OES (2003). Competence Development in SMEs. Observatory of European SMEs 2003, 1
- OIT, Organización internacional de trabajo, <http://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>
- Oltra, V. (2005). Desarrollo del factor Humano. Barcelona : UOC.
- Páez, P. (2008). El desarrollo endógeno y aprendizaje institucional: una relación recursiva. Revista venezolana de gerencia. (13), 41
- Patiño, H (2001). Impacto de las competencias laborales en la capacitación y desarrollo. 1er encuentro Nacional sobre competencia laboral y capacitación de personal AC (AMECAP)
- Pedrajas, R. y Rodríguez, P. (2006) Sociedad del conocimiento y dirección estratégica: Una propuesta integradora. (Revista electrónica) (31) 8 .570-576. Disponible <http://www.scielo.org.ve>
- Pérez, M.. (2002). La formación por competencias laborales. La habana: ISPETP
- Pérez, P. (2002). Diseño de capacitación con enfoque de competencia laboral . Tesina de Licenciatura, UNAM, México
- Pérez, L. (2003). Modelo para seleccionar y capacitar personal a través de competencias laborales. Tesina de licenciatura, UNAM. México.
- Polese, M. (2009) Cómo las ciudades producen riqueza en la nueva economía de la información: desafíos para la administración urbana en los países en desarrollo. (Revista electrónica) (27) 8. Disponible en: <http://www.scielo.cl/scielo.php>
- Porter, M.E. (1998). Ventaja competitiva de las naciones. USA: Harvard Business School Press.
- Ramaccioti, B. (2003). Derecho internacional económico. Lima: Pontificia Universidad Católica de Perú,
- Rynes, S. (2001). Across the great divide: knowledge creation and transfer. between practitioners and academics. Academy of Management Journal, (44),340-355

- Sachs, J. (2005). *The End of Poverty*. New York: The Penguin Press.
- Sánchez y Ángeles, A. (2006). Tesis Profesional ¡Un problema! ¡Una hipótesis! ¡Una solución!. México: UNAM: FESC
- Secretaría de Trabajo y Previsión Social (2009), Archivo electrónico, disponible en [www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx)
- Senge, P. (1990), *La quinta disciplina*, Barcelona: Granica
- Shapiro, C. y Varian, H.(1999). *El dominio de la información: Una guía estratégica para la economía de la red*. Barcelona: Antoni Bosch Editor.
- Skipper, W. (2007). *A New Economy? The Potential Ramifications for the U.S. of the Growth of Services Off shoring*, (6), 107-112
- Solana, F. (2000). *Educación, productividad y empleo*. México: Limusa
- Spencer y Spencer. ( 2006). *Competencia para el trabajo, modelos de r epresentación superior*. EU: Ed. John Wiley.
- Stanislaw, K. (2008). *Globalización en América Latina*. Lodz: Univeristy of Lodz,. Faculty of International and Political Studies.
- Stene E. (1940) *Una aproximación a la ciencia de la administración*. APSR,
- Sveiby, K (1998). *Intellectual Capital and Knowledge Management*. Berlin: Clyde W. Holsapple
- Valero, M. ( 2008 ). *Niveles de competencia*. Catalunya: Universidad Politécnica de Catalunya.
- Vega, J. (2005). *Estrategia sistémica en la selección de personal por competencias laborales*. Tesis de Maestría, UNAM , México
- Venturín, M. (2005). *Management-Conocimiento: Sociedad del conocimiento*. Disponible en <http://infoempresa.blogspot.com>
- Warren B. (1990). *Teoría de la organización y la administración*. México: Limusa
- Wayne R. y Noé R (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México : Pearson
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. The free Press. Glencoe.

Werther W. (1998), Administración de Personal y RH. (3a Ed.) México: Mc Graw Hill.

Whyte, W (1966). El hombre organización, EU: Doubleday & Co.,

Ylinenpää, H. (1997). Managing Competence Development and Acquisition in Small Manufacturing Firms. Luleå: Department of Business Administration and Social Sciences. University of Technology.

Zerilli A. (1981). Fundamentos de organización y dirección general. Italia: Ediciones DEUSTO