

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS  
SUPERIORES DE MONTERREY**

**CAMPUS MONTERREY**

**PROGRAMA DE GRADUADOS EN ELECTRÓNICA, COMPUTACIÓN,  
INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES.**

**ARTICULACIÓN DE UN MODELO PARA LA ALINEACIÓN ENTRE UN  
SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS Y LA ESTRATEGIA GENERAL  
DEL NEGOCIO**

**TESIS**

**POR**

**OLIVER LAGUNAS RIVERA**

**JULIO DEL 2002**

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS  
SUPERIORES DE MONTERREY**

**CAMPUS MONTERREY**

**DIVISIÓN DE GRADUADOS EN ELECTRÓNICA, COMPUTACIÓN,  
INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES.**

**PROGRAMA DE GRADUADOS EN ELECTRÓNICA, COMPUTACIÓN,  
INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES.**

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la presente tesis de Oliver Lagunas Rivera sea aceptada como requisito parcial para obtener el grado de Maestro en Administración de Tecnologías de Información, especialidad en:

**Administración de Conocimiento.**

**Comité de tesis:**

---

**América Martínez Sánchez, M.Ed.  
ASESOR PRINCIPAL**

---

**Francisco Javier Carrillo Gamboa, PhD.  
SINODAL**

---

**José Ignacio Icaza Acereto, PhD.  
SINODAL**

---

**David Garza, PhD.**

**Director del Programa de Graduados  
en Computación, Información y Comunicaciones.**

**JULIO DEL 2002**

**ARTICULACIÓN DE UN MODELO PARA LA ALINEACIÓN ENTRE  
UN SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS Y LA  
ESTRATEGIA GENERAL DEL NEGOCIO**

**POR  
OLIVER LAGUNAS RIVERA**

**TESIS**

**Presentada a la División de Graduados en Electrónica, Computación,  
Información y Comunicaciones**

**Este trabajo es requisito parcial para obtener el título de**

**Maestro en Administración de Tecnologías de Información**

**Especialidad en Administración de Conocimiento**

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY**

**JULIO DE 2002**

## DEDICATORIA

*Quisiera dedicar esta tesis antes que nada a Dios, por ser mi guía en el camino de la vida, por ser la razón de nuestra existencia, por todas las bendiciones que me ha dado.*

*A mi madre, Aida, por todo lo que nos has dado desde antes de venir al mundo mamá, por tu cariño, comprensión, aliento, fortaleza y dedicación incomparables. No encuentro palabras suficientes para agradecerte por todo.*

*A mi padre, César, por su ejemplo y dedicación, su respaldo en los buenos y malos momentos de la vida.*

*A mis hermanas, Aida y Jennifer, por su cariño, comprensión y apoyo a lo largo de nuestras vidas.*

*A mis abuelos, tíos, y primos por hacerme entender y valorar el concepto de familia. ¡Ustedes saben lo que significan en mi vida!*

*A mis amigos de la Fraternidad “Ricardo Guajardo” por hacer de ese proyecto todo una realidad, “Gratitud en Acción”.*

*Al Dr. Luis Béjar Fuentes por sus consejos, facilidades y ánimos en la realización de esta tesis, ¡muchas gracias por todo Doc!*

*A mis amigos y compañeros que de alguna u otra manera me apoyaron y dieron ánimos para la realización y culminación de esta tesis.*

*A mis amigos y compañeros de trabajo de ASESORJA por su amistad y apoyo.*

## **RECONOCIMIENTOS.**

*A la M.Ed América Martínez, por todo su apoyo y entusiasmo para el desarrollo de la presente tesis, así como la valiosa aportación de conocimientos y experiencias.*

*Al Ph.D. Javier Carrillo, por iniciarnos en este camino de la Administración del Conocimiento.*

*Al Ph.D. José Icaza, por su apoyo y aportaciones en la elaboración de esta tesis.*

## **RESUMEN.**

Hoy en día cada vez más empresas empiezan a ver con buenos ojos los conceptos de Administración de Conocimiento para hacer una gestión más eficiente de sus negocios, haciendo énfasis en la valoración del Capital Humano como el elemento base para tal tarea.

Los sistemas de competencias representan una de las metodologías más eficientes utilizadas en el proceso de valoración de las personas y su relación en el proceso de conceptualización y generación de valor en las organizaciones vinculados a las estrategias de aquellas.

En la presente tesis se analizarán conceptos de varios autores expertos en el área de estudio con la finalidad de integrar un modelo que sirva a manera de guía a seguir en el proceso de alineación o vinculación a la estrategia general de negocio de un sistema de gestión por competencias.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Dedicatoria.....</b>	<b>v</b>
<b>Reconocimientos.....</b>	<b>vi</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>vii</b>
<b>Tabla de contenido.....</b>	<b>viii</b>
<b>Lista de figuras.....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de tablas.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Capítulo 1. Introducción.....</b>	<b>1</b>
1.1 Objetivo.....	6
1.2 Alcance del estudio.....	6
1.3 Producto final.....	6
1.4 Organización de la tesis.....	7
<b>Capítulo 2. Marco teórico sobre competencias y estrategia</b>	<b>8</b>
2.1 Generalidades del concepto de competencias.....	8
2.1.1 Definición de competencias.....	8
2.1.2 Propiedades de las competencias.....	16
2.1.3 Clasificación de los diferentes tipos o niveles de competencias.....	16
2.1.4 La gestión por competencias.....	17
2.1.5 Panorama de la gestión por competencias a nivel internacional.....	18
2.1.6 Panorama de la gestión por competencias a nivel nacional.....	23
2.1.7 Fases de un sistema de competencias.....	25
2.2 La estrategia de la organización.....	27
2.2.1 Definición de estrategia.....	27
2.2.2 Finalidad de la estrategia.....	31
2.2.3 Clasificación del pensamiento estratégico..	34
2.2.4 Niveles de la estrategia.....	42
2.2.5 Clasificación de las estrategias.....	42
2.2.6 Operacionalización de la estrategia.....	43
2.2.7 Tendencias actuales de la estrategia.....	46
2.2.8 La Administración de Conocimiento como estrategia para crear organizaciones y personas de alto rendimiento.....	48
2.3 Relacionando un sistema por competencias y la estrategia general de la organización.....	51
2.3.1 Definición del concepto de alineación.....	51
2.3.2 Naturaleza de la alineación.....	53
2.3.3 Justificación de la alineación del sistema de gestión por competencias vía el Área de Recursos Humanos.....	56
2.3.4 Sistemas de valor basados en conocimiento	60
2.3.5 Sistemas de capitales.....	62

2.3.6 Las capacidades y competencias centrales centrales de la organización.....	63
2.3.6.1 Las capacidades de la organización	63
2.3.6.2 Las competencias centrales o claves de la organización	64
2.3.6.3 Los valores centrales y las prioridades organizacionales	65
2.3.7 Los procesos de la organización.....	65
2.3.7.1 Procesos estratégicos	66
2.3.7.1 Procesos funcionales	66
2.3.8 La arquitectura o estructura organizacional	66
2.3.9 Las competencias de las personas	67
<b>Capítulo 3. Proposición del modelo para la alineación entre el sistema de gestión por competencias y la estrategia general de la organización.....</b>	<b>69</b>
3.1 Bases teóricas y principios guía.....	69
3.2 Proposición del modelo.....	91
3.2.1 Identificación y definición de los elementos del modelo.....	94
3.2.1.1 Análisis FODA.....	100
3.2.1.2 Análisis de la cadena de valor.....	102
3.2.1.3 Análisis de desarrollo organizacional	104
3.2.1.4 Análisis de planeación prospectiva y administración del cambio.....	108
3.2.1.5 Análisis comparativo de participación en el sector empresarial y gestión de las mejores prácticas.....	111
3.2.1.6 Determinación de los objetivos de la administración de conocimiento en la estrategia general.....	114
3.2.1.7 Identificación de las competencias, capacidades y prioridades centrales de la organización.....	116
3.2.1.8 Identificación, clasificación y descripción de procesos.....	121
3.2.1.9 Determinación de las características del trabajo y las tareas.....	133
3.2.1.10 Determinación de las competencias de área o grupales y las competencias individuales.....	137
3.2.1.11 Determinación de los indicadores de desempeño.....	142



3.2.1.12 Traducción de la estrategia de la organización por parte del Departamento de Recursos Humanos (RRHH) o el Área de Gestión de Capital Humano.....	150
<b>Capítulo 4. Investigación de campo.....</b>	<b>161</b>
4.1 Objetivo.....	161
4.2 Características de la muestra investigada.....	161
4.3 Metodología de la investigación.....	162
4.4 Métodos de estudio.....	163
4.5 Perfil de las personas a las que se les aplicó los cuestionarios.....	166
<b>Capítulo 5. Análisis de resultados.....</b>	<b>167</b>
5.1 Análisis para la formulación de la macro-estrategia	167
5.1.1 Análisis FODA.....	167
5.1.2 Análisis de desarrollo organizacional.....	169
5.1.3 Análisis de planeación prospectiva.....	171
5.1.4 Análisis del comparativo de posicionamiento y mejores prácticas.....	171
5.1.5 Análisis de la cadena de valor.....	173
5.1.5.1 Administración de los Recursos Humanos.....	173
5.1.5.2 Administración de la infraestructura tecnológica.....	173
5.1.5.3 Logística y mercadotecnia.....	173
5.1.5.4 Relación con los clientes/usuarios	174
5.2 Análisis de la intención estratégica o estrategia del área.....	181
5.2.1 Determinación de la estrategia del área o bien su intención estratégica.....	181
5.2.2 Determinación del proceso de creación, comprensión, comunicación y aplicación de la intención estratégica.....	184
5.3 Determinación de las capacidades y competencias centrales del área.....	187
5.4 Determinación de los procesos seguidos en el área	188
5.5 Determinación de las características de las tareas	195
5.6 Sistema de indicadores propuesto para SIE	196
<b>Capítulo 6. Conclusiones y trabajos futuros.....</b>	<b>201</b>
6.1 Conclusiones.....	201
6.2 Trabajos futuros.....	204
<b>Anexo. Cuestionarios de apoyo aplicados.....</b>	<b>205</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>212</b>
<b>VITA.....</b>	<b>218</b>

## FIGURAS

<b>Figura 2.1</b> Relación entre los objetivos empresariales y los objetivos de RRHH	<b>59</b>
<b>Figura 3.1</b> Alcance de las competencias	<b>69</b>
<b>Figura 3.2</b> Alineación vertical	<b>70</b>
<b>Figura 3.3</b> Alineación horizontal	<b>71</b>
<b>Figura 3.4</b> Modelo de alineación	<b>71</b>
<b>Figura 3.5</b> Modelo de alineación	<b>72</b>
<b>Figura 3.6</b> Modelo de alineación	<b>73</b>
<b>Figura 3.7</b> Modelo de alineación modificado	<b>76</b>
<b>Figura 3.8</b> Relación explícita entre los atributos organizacionales, Individuales y el resultado-desempeño requerido	<b>78</b>
<b>Figura 3.9</b> Alineación de los procesos de RRHH	<b>82</b>
<b>Figura 3.10</b> Aproximaciones organizacionales que Influencian los RRHH	<b>86</b>
<b>Figura 3.11</b> Alineación de competencias	<b>88</b>
<b>Figura 3.12</b> Fases para el proceso de alineación	<b>91</b>
<b>Figura 3.13</b> Modelo para la alineación entre un sistema de gestión por competencias y la estrategia general de la organización	<b>92</b>
<b>Figura 3.14</b> Comparación entre la estrategia tradicional y la estrategia basada en Administración de Conocimiento	<b>97</b>
<b>Figura 3.15</b> Modelo de alineación basado en conocimiento	<b>98</b>
<b>Figura 3.16</b> Perspectiva innovadora o creativa ampliada del conocimiento	<b>98</b>
<b>Figura 3.17</b> Modelo de alineación estratégica basado en Conocimiento	<b>99</b>
<b>Figura 3.18 a</b> Enfoque tradicional propuesto por Porter	<b>104</b>
<b>Figura 3.18 b</b> Enfoque bajo el esquema de Administración de Conocimiento	<b>104</b>
<b>Figura 3.19</b> La matriz de competencias	<b>120</b>
<b>Figura 3.20</b> La matriz Ajuste-Costo-Valor	<b>121</b>
<b>Figura 3.21</b> Vinculación entre los procesos y las Actividades generadoras de valor	<b>123</b>
<b>Figura 3.22</b> Formulación de procesos	<b>124</b>
<b>Figura 3.23</b> Esquema universal de clasificación de procesos	<b>125</b>
<b>Figura 3.24</b> Rutinización del trabajo usando el modelo de Perrow	<b>133</b>
<b>Figura 3.25</b> Contexto de alineación idealizada	<b>135</b>
<b>Figura 5.1</b> Porcentaje de usuarios de SIE y Resultados de evaluación	<b>174</b>
<b>Figura 5.2</b> Resultados de la percepción de los usuarios	<b>178</b>
<b>Figura 5.3</b> Resultados de la percepción de los integrantes de SIE	<b>178</b>
<b>Figura 5.4</b> Resultados de la percepción del jefe de Área	<b>179</b>

<b>Figura 5.5</b> Resultado comparativo entre las percepciones de los empleados, jefe de Área y los usuarios de los servicios ofrecidos por SIE	<b>180</b>
<b>Figura 5.6 a</b> Esquema del proceso seguido en SIE para brindar sus servicios a los usuarios	<b>189</b>
<b>Figura 5.6 b</b> Esquema del proceso seguido en SIE para Brindar sus servicios a los usuarios	<b>190</b>

## TABLAS

<b>Tabla 2.1</b> Tres perspectivas en la toma de decisiones estratégicas	<b>30</b>
<b>Tabla 2.2</b> Características de las tres perspectivas	<b>31</b>
<b>Tabla 2.3</b> Panorama evolutivo de la escuela de la estrategia	<b>41</b>
<b>Tabla 3.1</b> Modelo de órdenes de capital	<b>74</b>
<b>Tabla 3.2</b> Diseño de los componentes genéricos de la tarea usando el modelo de clasificación de Perrow	<b>134</b>
<b>Tabla 3.3</b> Determinación de competencias organizacionales, de área e individuales	<b>138</b>
<b>Tabla 3.4</b> Procesos de aprendizaje	<b>139</b>
<b>Tabla 3.5</b> Diagnóstico de administración del aprendizaje	<b>141</b>
<b>Tabla 3.6</b> Reporte integral de valor típico	<b>149</b>
<b>Tabla 3.7</b> Validez predictiva y popularidad de pruebas de selección de personal	<b>153</b>
<b>Tabla 3.8</b> Nuevo concepto de formación y capacitación	<b>159</b>
<b>Tabla 5.1</b> Resultados del análisis de desarrollo organizacional	<b>169</b>
<b>Tabla 5.2</b> Análisis comparativo entre SIE y ABC	<b>172</b>
<b>Tabla 5.3</b> Dimensiones del estudio ServQual	<b>177</b>
<b>Tabla 5.4</b> Resultados del estudio de correlación	<b>179</b>
<b>Tabla 5.5</b> Categorización de los servicios ofrecidos	<b>193</b>
<b>Tabla 5.6</b> Sub-categorización de los servicios ofrecidos	<b>194</b>
<b>Tabla 5.7</b> Sub-categorización de los servicios ofrecidos	<b>194</b>
<b>Tabla 5.8</b> Sub-categorización de los servicios ofrecidos	<b>194</b>
<b>Tabla 5.9</b> Reporte integral de valor propuesto para SIE	<b>200</b>

## **CAPÍTULO 1**

### **INTRODUCCION.**

En un ambiente en el cual los procesos de negocios se depuran, mejoran e imitan continuamente, la tecnología ofrece una ventaja competitiva poco perdurable. Debido a que las empresas se parecen más entre sí, la vía alternativa de diferenciarse pasa por el conocimiento de las personas que las integran. La unión de personas eficaces con la gestión del conocimiento -el conocimiento exacto, con la persona indicada, en el momento oportuno- garantiza un mejor futuro a la organización estimulando la innovación, reduciendo los tiempos de salida del mercado y fortaleciendo la atención al cliente.

Para que la información se convierta en conocimiento deben necesariamente intervenir las personas. En el punto que las personas, los procesos clave y la tecnología convergen, es en donde se da origen a la creación de nuevos valores y agregación de valor.

Las competencias son el elemento operativo que vincula la capacidad personal y de equipos para agregar valor, con los procesos de trabajo permitiendo así operacionalizar la administración del capital humano. La administración adecuada de los activos que suponen las competencias, asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.

Partiendo de la premisa de que la mayor generación de valor de una organización radica en su personal, en su gente, entonces si se alinea la estrategia del negocio con las competencias requeridas en el personal tanto en el momento presente como a futuro entonces se maximizaría la agregación de valor, se desarrollaría plenamente el capital humano y la organización garantizaría su supervivencia en el mediano y largo plazo.

Las consecuencias de la gestión del desarrollo de las personas (administración de sistema de competencias) y el conocimiento en los próximos años puede ser tan significativas como lo ha sido la revolución de la era de la información.

Afortunadamente hoy son cada vez más los negocios que están volteando a considerar al conocimiento humano como uno de sus más importantes capitales y como el activo que puede hacer la diferencia en un futuro muy cercano, entre una empresa con poder y una que no lo tiene. Poder en el sentido de crear lazos más estrechos con los consumidores; poder en el sentido de analizar la información corporativa para aplicarla de formas nuevas; poder en el sentido de crear procesos que permitan a los empleados acceder y aplicar información para captar nuevos mercados alrededor de todo el mundo; poder en el sentido de desarrollar y

distribuir de manera más rápida y eficiente productos para aquellos mercados nuevos.

El conocimiento reside dentro de los individuos y es desarrollado a través de procesos culturales dentro de una organización. Aún sabiendo esto, se estima que más del 80% del conocimiento residente en una compañía no es aplicado a los procesos de negocio de una manera sistemática. Desarrollar estrategias, procesos e incentivos para utilizar este conocimiento en las operaciones diarias así como en la planeación a largo plazo, es un proceso crítico (Ernest & Young, 1999). Stowe (1998) destaca que el conocimiento dentro del negocio es con lo que las empresas de hoy en día deben de aprender a vivir, y muchas aún no saben de lo que se trata, otras aunque tal vez ya lo estén aplicando no saben en realidad el potencial que pueden desarrollar con dicho conocimiento, es más ni siquiera le llaman conocimiento, y otras más saben que existe pero ¿cómo alinear el conocimiento con la estrategia del negocio?

Una compañía debe de seleccionar una estrategia de administración de conocimiento no arbitrariamente, sino debe de ser manejada por la estrategia competitiva de la compañía. Son múltiples los factores determinantes del éxito de una adecuada gestión del conocimiento, Jericó (1999) destaca tres de ellos:

.Estrategia, que viene determinada por la dirección consciente de que la llave del éxito de su negocio está en el conocimiento de sus empleados. Un ejemplo de ello queda reflejado en el número cada vez mayor de empresas que definen su misión y objetivos en términos de conocimiento.

.Infraestructura, que incluye los procesos organizativos de la empresa y las tecnologías de información como mecanismos acordes para facilitar la creación y el intercambio del conocimiento.

.Gestión de personas, que es el pilar clave de toda la gestión del conocimiento y está ligado a los aspectos culturales de la organización.

De aquí podemos inferir que tanto la estrategia a seguir en la organización como la gestión de las personas aunadas correctamente y haciendo el uso adecuado de la infraestructura que se posee son determinantes, críticos para la supervivencia de una organización en el mediano y largo plazo. “La clave del desempeño y el crecimiento de las empresas hoy en día reside en las capacidades de la organización, las que a su vez dependen de las capacidades de su gente.” (Saint-Onge, 1999)

Entonces, si logramos hacer que los lineamientos establecidos en la estrategia corporativa estén acordes con los recursos tecnológicos, económicos, pero sobre todo humanos con los que contamos prácticamente estaríamos asegurando un mejor desempeño como organización y con ello vislumbrar un futuro mejor.

El ambiente es constante solamente en su cambio. Los clientes demandan nuevos y mejores productos y/o servicios, los competidores desarrollan nuevas estrategias, los cambios en los ambientes sociales y económicos, entre otros factores, constituyen el escenario actual que viven las empresas. La única respuesta efectiva que una organización tiene es mejorar, tan pronto como sea posible, su habilidad para aprender, aprender de sus propios procesos y de los procesos de los demás. La única manera de hacer esto efectivamente es a través de su gente, de las personas, del material humano que se posee. Investigaciones a nivel internacional demuestran que aquellas compañías que invierten más tiempo, dinero y esfuerzo en el desarrollo de su personal son mucho más factibles a sobrevivir en el largo plazo.

Las competencias son las unidades del conocimiento; son elementos que posee el individuo y son imprescindibles para desarrollar con éxito una actividad; son unidades relacionadas con su manera de ser, su manera de pensar y, finalmente, su manera de actuar. Aunque hay muchas definiciones de lo que son las competencias, podríamos decir que son el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades, aptitudes, que tienen las personas y que les predispone a realizar un conjunto de actividades con un buen nivel de desempeño.

Las competencias, así entendidas, son “características de las personas”, “están en las personas”. Si no hay gente, no hay competencias (Jiménez, 1999).

Hirsh y Strebler (1994) identifican tres características recurrentes en la noción de competencias:

- . Una competencia es vista en el contexto de un trabajo en particular y la organización en la cual ese trabajo existe.
- . Las competencias están asociadas positivamente con el nivel superior de desempeño.
- . Las competencias pueden ser descritas en términos de comportamientos específicos los cuales pueden ser observados en el trabajo.

Los sistemas de competencias son diseñados de tal manera que se busca gestionar a las personas para que desarrollen sus actividades con un nivel óptimo de desempeño. Al respecto, Alfonso Jiménez (1999) señala que para que esta cuestión se dé, son necesarias tres condiciones:

- . Poner a su disposición los medios adecuados.
- . Generar el máximo interés y
- . Saber y valer para hacerlo con el nivel de excelencia requerido.

Bueno (1998) apoya esta idea al destacar que "la competencia esencial" está compuesta por tres elementos o componentes básicas distintivas: unas de origen tecnológico (en sentido amplio: saber y experiencia acumulados por la empresa);

otras de origen organizativo ("procesos de acción" de la organización); y otras de carácter personal (actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización). De la combinación de estas competencias básicas distintivas se obtiene la "competencia esencial". El objetivo de la Dirección Estratégica por Competencias es buscar la "competencia esencial" ya que ella es la encargada de analizar la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva. Siendo ésta la resultante de dichas "competencias distintivas", es decir, de lo que quiere ser, lo que hace o sabe, y lo que es capaz de ser y de hacer la empresa, en otras palabras, la expresión de sus actitudes o valores, de sus conocimientos (básicamente explícitos) y de sus capacidades (conocimientos tácitos, habilidades y experiencia).

Los modelos de gestión por competencias se basan en la permanente comparación entre las competencias que hoy se poseen y las que se necesitan y, en función del análisis de estas distancias, tomar decisiones. Involucran tomar las decisiones de negocio y de personas en función de lo que sabemos hacer, de lo que necesitamos saber y no sabemos y de lo que nos cuesta llegar a saber o comprar ese saber. Es centrar la decisión en "el saber", en el "conocimiento".

"En todo caso, para gestionar de hecho el stock de competencias esenciales de una empresa, los altos directivos deben ser capaces de desagregar las competencias esenciales en sus componentes, hasta llegar a las personas específicas que poseen un talento específico" (Gary Hamel y C.K. Prahalad, 1999)

La alineación del sistema de competencias a la estrategia de la empresa, visto como un enfoque holístico que cubre totalmente las características del personal y los objetivos planteados por la organización, garantizaría el implementar un programa de Administración de Conocimiento de manera efectiva. Algunos de los factores a considerar para hacer dicha alineación, es decir, ligar las competencias a la estrategia corporativa vía los procesos de negocio son: definir las salidas requeridas, definir los requerimientos del cliente, definir los procesos para llevar a cabo tales salidas, definir las tareas de dichos procesos, definir las competencias requeridas para cada una de las tareas identificadas, definir los indicadores de comportamiento para cada competencia.

Liebowitz y Wilcox (1997) mencionan que algunos de los planteamientos a tomar en cuenta en el proceso de alineación son los siguientes:

- ¿Cuál es la misión de la empresa?
- ¿Los objetivos de la misma son conocidos y operacionalizados hasta el último nivel dentro de la organización?
- ¿Cuál es la estructura actual de la compañía?
- ¿Qué es lo que se produce y de que manera?
- ¿Quién es quién en la organización?
- ¿Cuáles son las relaciones informales entre los empleados?



- ¿Cómo se aprende actualmente en la empresa?
- ¿Cómo se construye el conocimiento diariamente?

Dichos planteamientos pueden ser complementados por las siguientes preguntas:

- ¿Se tiene una lógica para la articulación de los diferentes requerimientos de competencias para el personal en los distintos niveles de la organización?
- ¿Se tiene una metodología para el desarrollo y personalización de los perfiles de competencias?
- ¿Se tiene la habilidad de integrar las competencias con el sistema actual existente de Recursos Humanos?
- ¿Cómo son valuadas las competencias bajo la actual gestión?
- ¿Se tiene alguna metodología de administración del cambio para soportar la introducción de un esquema de gestión por competencias?

La presente propuesta plantea la creación de un modelo de alineación del sistema de competencias a la estrategia corporativa, que de respuestas a estos cuestionamientos, que ayude a definir dicha alineación en función de las relaciones establecidas en ambas partes buscando proveer valor a la organización, alineando las competencias existentes actualmente dentro de la organización.

Este modelo nos permitirá ver a las competencias primero alineándose a la estrategia de negocio y proveyendo a las personas con las herramientas necesarias para dirigir sus competencias de manera que apoyen esa estrategia, así como también ofreciendo información y medios para desarrollar las competencias que se requieren en el personal, y aportando datos y procesos con los que de manera efectiva podrían motivar y desarrollar el activo humano de acuerdo con las necesidades del negocio.

El Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR, 1998) menciona que hay que definir parámetros estratégicos para la empresa y las ocupaciones, no descripciones detalladas de tareas. Al trabajador debe enfocársele hacia el desarrollo de su capacidad de aprender. De este modo podrá ejecutar su trabajo sin que se le deba decir exactamente cada paso de lo que se debe hacer. Así, el trabajador calificado es el eje de la estrategia de competitividad.

La alineación del sistema de competencias con la estrategia de la organización nos conduciría hacia el desempeño óptimo como organización, explotando al máximo las capacidades y recursos con los cuales se cuenta.

“...En el largo plazo, el contar con un personal leal, de alta calidad humana y profesional, es la única ventaja competitiva permanente que la empresa puede tener. Todo lo demás, tecnología, equipos, procesos, recursos naturales, etc puede ser adquiridos en el mercado. Un equipo humano de alta calidad no puede ser comprado, tiene que ser creado...” (Montes, 1998), dicha creación giraría en torno a la alineación del sistema de gestión por competencias a implementar con la estrategia corporativa.

### **1.1 Objetivo.**

Articular un modelo que permita la alineación entre un sistema de gestión por competencias y la estrategia de una organización de tal manera que se optimice la generación de valor en toda la empresa, se fortalezca el desarrollo del capital humano y ayude a la consecución de los objetivos de la misma.

### **1.2 Alcance del estudio.**

- La investigación de campo se llevará a cabo en una Universidad privada de la localidad, Monterrey, Nuevo León.
- La unidad de estudio, es una sección del Departamento de Servicios Computacionales, cuyas funciones principales son asistir a la comunidad académica en el uso de los servicios y recursos computacionales que existen y solucionar los problemas que se presenten en el uso de los mismos. El área está integrada por un grupo de 20 personas actualmente.
- La cantidad y calidad de la información que se obtenga de los objetos de estudio dependen en gran medida de la disposición mostrada por parte de los mismos.
- El comprobar si esta propuesta a realizar se aplica o no de la forma adecuada no se encuentra en el alcance de la misma.

### **1.3 Producto final.**

El producto final esperado al concluir la investigación es un documento escrito que presente el modelo sugerido para la alineación de un sistema de gestión por competencias con la estrategia de la organización.

Se espera que el modelo propuesto pueda servir como guía a seguir por parte de alguna organización que esté interesada en llevar a cabo algún proyecto relacionado con la gestión por competencias, presentando una metodología para

el desarrollo de tal propósito; así como también pudiera ser motivo de futuras investigaciones por parte de otras personas cuyo principal tema de estudio esté en el ámbito del desarrollo de capital humano y la administración del conocimiento.

Se espera que al poner en práctica el modelo a desarrollar se logre que una organización pueda desplegar en función de su estrategia corporativa los aspectos que deben ser considerados en la administración de la empresa en un sistema de competencias, mostrando las relaciones existentes entre ambas partes y ofreciendo alternativas que pudieran ayudar a una alineación más eficiente.

#### **1.4 Organización de la tesis.**

La presente tesis se encuentra estructurada en seis capítulos. En el capítulo 1, se presenta una introducción al tema de estudio, el objetivo, el alcance y el producto final de la misma. Posteriormente, en el capítulo 2, se expone un amplio marco teórico, el cual tiene como finalidad ubicar al lector dentro del contexto de la investigación, y proporcionar de esta manera los elementos y conceptos que se manejarán a lo largo de la investigación. El capítulo 3, presenta la propuesta del modelo para la alineación, donde se mencionan los fundamentos teóricos, los elementos identificados y la definición para los mismos. En el capítulo 4, se presenta la metodología utilizada para la investigación de campo. Después en el capítulo 5, se detallan los resultados obtenidos de dicho estudio. Finalmente en el capítulo 6 se muestran las conclusiones obtenidas así como las recomendaciones para posibles trabajos futuros que esta tesis pudiera derivar.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEORICO.**

#### **2.1 Generalidades del concepto de competencias.**

Se iniciará el estudio presentando algunas de las definiciones más conocidas y difundidas para el término “competencias”. Para facilitar el entendimiento del concepto de competencia se mostrarán los diversos significados clasificados de acuerdo al enfoque u orientación de dicha definición ya sea hacia la eficiencia operativa o bien, el desempeño superior de una tarea.

Cabe destacar que el término “competencia” a utilizar en la presente tesis se sitúa en el contexto “laboral”. Para efecto de la conceptualización del término de competencias, se abordará en dos perspectivas, a saber: definiciones orientadas hacia la eficiencia operativa y definiciones orientadas hacia el desempeño superior o alto rendimiento de una tarea en particular.

##### **2.1.1 Definición de competencias.**

Definiciones orientadas hacia la eficiencia operativa.

Una competencia individual es una descripción escrita de los hábitos medibles de trabajo y las habilidades personales utilizadas para alcanzar satisfactoriamente un objetivo de trabajo (Green, 1999)

La competencia, por su parte, refiere sólo a algunos aspectos de este ‘acervo’ de conocimientos y habilidades: aquellos que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada. Es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado. (CINTERFOR-OIT, 2000)

La competencia laboral es la combinación de habilidades, conocimientos y comportamientos observables y medibles, y de los atributos personales que contribuyen a mejorar el desempeño del empleado y el éxito de la organización (CONOCER, 2000).

Las competencias, por lo general, se refieren a las competencias ocupacionales que se basan en los resultados, como las que se desarrollan para las Calificaciones Vocacionales Nacionales (NVQ) en el Reino Unido. Definen las expectativas de desempeño en el puesto en términos de rendimiento. Las

competencias tratan acerca del trabajo y sus logros, mientras que las aptitudes hablan acerca de las personas que realizan el trabajo. (Fletcher, 1999).

Las competencias son las unidades del conocimiento; son elementos que posee el individuo y son imprescindibles para desarrollar con éxito una actividad; son unidades relacionadas con su manera de ser, su manera de pensar y, finalmente, su manera de actuar. Aunque hay muchas definiciones de lo que son las competencias, podríamos decir que son el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades, aptitudes, que tienen las personas y que les predispone a realizar un conjunto de actividades con un buen nivel de desempeño. Las competencias, así entendidas, son “características de las personas”, “están en las personas”. Si no hay gente, no hay competencias. (Jimenez, 2000)

Las competencias están relacionadas al saber hacer de las personas, están más allá de la redefinición de las funciones del puesto de trabajo, especialmente cuando la dimensión humana juega su papel. (Prietula y Simon, 1996)

Las competencias consisten en la suma de todos los tipos de habilidades, cualquiera que sea la forma en que se hayan adquirido, necesarias para desempeñar aceptablemente un puesto de trabajo. Este conjunto de habilidades, que incluye el total de la base de conocimiento que necesita un empleado, comprende tres dimensiones:

- Conocimiento de procedimientos prácticos y técnicas especializadas y disciplinas aprendidas (especialización).
- Capacidad de integrar y armonizar las diferentes funciones involucradas en las actividades de gestión (de explotación, de apoyo y administrativas). Este saber hacer puede ejecutarse tanto de forma consultiva como ejecutiva, y abarca en diferentes proporciones los ámbitos de la organización, la planificación, la ejecución, el gobierno y la evaluación (gestión).
- Puesta en práctica de habilidades eficaces en el campo de las relaciones humanas.

Las competencias constituyen el concepto integrador entre la perspectiva organizativa que implica el puesto y la dimensión personal que suponen los componentes de la organización. Las competencias son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones y tareas (es decir, una ocupación), y por extensión, el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa (Aguilera, 2000).

Rodríguez y Feliú (1996) las definen como “Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”.

Spencer y Spencer (1993) consideran que es: “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”.

Ansorena Cao (1996) plantea: “Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.” (p. 76)

Guión (citado en Spencer y Spencer) las define como “Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo”

Woodruffe (1993) las plantea como “Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente”.

Boyatzis (Woodruffe, 1993) señala que son: “conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones”.

La noción de competencia, tal como es usada con relación al mundo del trabajo, se sitúa a mitad de camino entre los saberes y las habilidades concretas; la competencia es inseparable la acción, pero exige a la vez conocimiento. Una vieja definición del diccionario Larousse de 1930 decía: “en los asuntos comerciales e industriales, la competencia es el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades, y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo. Supone conocimientos razonados, ya que se considera que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere.” Son entonces un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica. Lo anterior implica que la competencia no proviene de la aprobación de un currículum escolar formal, sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas. Este conocimiento es necesario para la resolución de problemas no es mecánicamente transmisible; algunos autores lo llaman “conocimiento indefinible” y es una mezcla de conocimientos tecnológicos previos y de experiencia concreta que proviene fundamentalmente del trabajo en el mundo real. De este modo, las competencias, como conjunto de propiedades inestables que deben someterse a prueba, se oponen a las calificaciones, que eran medidas por el diploma y la antigüedad. La

definición de las competencias, y obviamente su aprendizaje, exigen entonces acuerdo y colaboración entre el mundo de la educación y el mundo del trabajo, se adquieren en trayectorias que implican una combinación de educación formal, aprendizaje en el trabajo y, eventualmente, educación no formal (SCANS, 1992).

Las competencias incluyen cuerpos o estructuras de conocimiento, características o rasgo de personalidad individual, y niveles de motivación individual que trascienden en el conocimiento, las habilidades y actitudes. Las competencias son descubiertas mediante el estudio de los resultados producidos del trabajo o tarea realizado por ejecutores exitosos y se derivan más bien de lo que son los ejecutores y no mucho del trabajo que ellos realizan ( Dubois, 1993).

Definiciones orientadas hacia el desempeño superior o alto rendimiento de una tarea en particular.

Las competencias son unidades de actuación que describen lo que una persona debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño. Incluye aspectos cognitivos, afectivos, motores y de experiencia. Las competencias se organizan en torno a unidades: Roles, posiciones y procesos, que constituyen en sí la estructura social del trabajo en la empresa. (Delgado, 1999)

Las competencias se definen como “una característica subyacente de un individuo que está relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o desempeño superior en un trabajo o situación” (Spencer y Spencer, 1993)

Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras, y que los transforman en más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas. (Levy-Leboyer, 1996)

Las competencias son los conocimientos, las habilidades y los comportamientos que conducen a un desempeño superior (Risher, 1999)

Spencer y Spencer (1993) consideran que es: “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”.

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las competencias:

1. Son características permanentes de la persona, residen en ella,
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo,
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.
6. Están ligadas con el desempeño superior o alto rendimiento de las personas.
7. Hacen referencia a la actividad laboral.
8. Algunas las relacionan a la productividad.
9. Se refieren a un desempeño real de lo que la persona hace.

Nelson Rodriguez (1999) mencionada que probablemente una fuente de confusión con respecto a las competencias, es que son entidades más amplias y difusas que los constructos psicológicos tradicionales. De hecho, las Competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar: lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores). Aparte de esto, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

Esto establece en sí una diferencia, explica Rodriguez. Mientras que la psicología tradicional intenta generar variables unidimensionales en la medida de lo posible, que garanticen homogeneidad conceptual y métrica para cada una de ellas (aunque luego se combinen para realizar predicciones de criterios complejos), las Competencias se plantean como multidimensionales en sí mismas y con una relación directa con el contexto en que se expresan.

Una competencia es lo que hace que la persona sea, valga la redundancia, “competente” para realizar un trabajo o una actividad y exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falla alguno de esos aspectos, y el mismo se requiere para lograr algo, ya no se es “competente”.



Es lo que Lawshe y Balma (1966) planteaban hace muchos años como: a) La potencialidad para aprender a realizar un trabajo, b) La capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo, c) La disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés. Estos tres aspectos se complementan, ya que es posible, que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o no sepa como hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo.

La misma concepción de las competencias, con su carácter multidimensional, hace que sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas. Spencer y Spencer consideran, que las competencias están compuestas de características que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos (agudeza visual y tiempo de reacción, por ejemplo) y formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales (skills) y destrezas mentales o cognitivas. Mientras que Boyatzis plantea que una competencia puede ser “una motivación, un rasgo, una destreza, la auto imagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo”.

Al revisar las características o componentes de las competencias, observamos que, de alguna manera, están asociados con los constructos psicológicos, pero los mismos se combinan de una manera determinada, para generar la capacidad de rendir eficientemente en tareas o actividades específicas, hacer a la persona “competente”. La forma en que se combinan sólo se puede determinar mediante el análisis de cómo las personas exitosas actúan en el trabajo.

Es importante diferenciar las competencias necesarias para realizar un trabajo exitosamente, de lo que la persona hace en su trabajo. Woodruffe (1993) destaca, que, por ejemplo persuadir a otros no es una competencia, sino algo que la persona debe hacer en el trabajo. Para persuadir a otros eficientemente, la persona debe tener ciertas competencias: ser incisivo en su comprensión de los asuntos, ser abierto en su forma de razonar a fin de encontrar opciones, desear resolver los asuntos y obtener resultados, tener confianza en dirigir a otros, ser sensible a los puntos de vista de otros, actuar en forma cooperativa con otros y estar orientado hacia el logro de objetivos.

Como podemos darnos cuenta, mientras que el término o concepto de “competencia” tiene o puede tener tantas definiciones como autoridades y/o personalidades que escriben acerca del tema, generalmente es común en todas ellas la referencia hacia las características que soportan el desempeño exitoso de la tarea (McClelland, 1973-76). Ahora bien Green (1999) menciona algunos componentes de esta concepción, a saber:

- Una competencia individual es diferente de la(s) competencia(s) organizacional(es), capacidades, valores y/o prioridades.

- Una descripción escrita de por lo menos veinte palabras comunica exactamente lo que se entiende por competencia.
- Los hábitos medibles de trabajo y las habilidades personales soportan la idea de que la competencia puede ser usada para la medición de la realización o factibilidad de la tarea así como también para predecir con precisión las acciones de la persona.
- Las competencias individuales contribuyen a la consecución de los objetivos de trabajo, pero frecuentemente son parte de un sistema de trabajo que puede ser la causa primaria de los resultados deseados.

El término competencia designa a todo un conjunto de características de las personas que las hace exitosas en la realización de un trabajo. El hecho de que las competencias están ligadas al contexto específico en que se pone de manifiesto en el trabajo (por lo que para su evaluación es necesario analizarla en función de la situación laboral específica que debe confrontar la persona, para determinar cuáles son los requerimientos del cargo y cuál es el nivel de dominio que debe demostrar la persona) sugiere, que cada organización puede tener conjuntos de competencias diferentes y que ninguna organización puede tomar una lista de competencias preparada por otra organización para su uso, asumiendo que existen similitudes entre ellas. Este mismo planteamiento demanda que una organización que decida aceptar trabajar por competencias, deba trabajar sistemáticamente para determinar cuáles son las competencias que requiere su personal.

Personalmente considero que el concepto de “competencia” está estrechamente ligado hacia el “querer”, “poder”, “saber” y al “hacer” de la persona respecto a una determinada tarea o trabajo en particular, pero sobre todo al “saber-hacer”. La noción de competencia, tal y como se usa con relación al mundo laboral o ambiente de trabajo, se sitúa en la mitad del camino entre los saberes y las habilidades concretas; la competencia es inseparable de la acción, pero a exige a la vez conocimiento (Gallard y Jacinto, 19988).

Como bien lo menciona Nelson Rodríguez, las competencias presentan un carácter complejo en función de los componentes que guardan estrecha relación con las variables y constructos psicológicos tradicionales (lo cognoscitivo, lo afectivo, lo psicomotriz o conductual y los psicofísico) aunado a la estrecha relación con el trabajo o la tarea misma.

Comparto la idea con el autor Paul Green, autor especialista en el tema, cuando sugiere que la mejor manera para definir el término “competencia” es mediante el uso de un lenguaje de comportamiento (de desempeño, de conducta) el cual describe las cosas que se pueden o bien escuchar u observar al momento de su ejecución. Esta característica particular de dicho lenguaje conlleva a la idea de algo “robusto” o bien “confiable” “bien soportado”.

Esto permite describir las acciones requeridas para conseguir los objetivos de una tarea de manera exitosa.

Así pues para Green las competencias “robustas” nos pueden ayudar a definir lo que fue hecho, lo que se está haciendo y lo que se necesita hacer. Bajo esta perspectiva, Green concluye lo siguiente:

El uso del lenguaje de desempeño nos ayuda a ser específicos respecto de lo que queremos decir al expresarnos:

- Describiendo lo que fue hecho, estamos mejor capacitados para medir y predecir la gestión del desempeño.
- Describiendo lo que se está haciendo, estamos mejor capacitados para los procesos de capacitación y entrenamiento, mentoreo y facilitación.
- Describiendo lo que necesita hacerse, definimos los estándares de selección, expectativas de desempeño, objetivos de capacitación y objetivos instruccionales.

Por otra parte y también soportando el concepto de “competencia” sobre todo al momento de llevarlo a la práctica, mediante un proyecto de gestión por competencias, concuerdo con la autora Shirley Fletcher cuando destaca que si en nuestra organización nos proponemos a analizar y definir las competencias existentes y las requeridas en la misma, no es tan importante que tales concepciones que resulten de nuestro estudio se ajuste o no, o bien sean o no compatibles con los proyectos llevados a cabo en otras empresas (además como se mencionó anteriormente el hecho de que las competencias están ligadas al contexto específico en que se pone de manifiesto en el trabajo las hace prácticamente distintivas de cada organización) lo que es esencial y trascendente es el hecho de que todos y cada uno de los que forman parte del proyecto (llámese gerentes y/o empleados) tenga una idea clara y común de:

- Lo que se está definiendo
- Porqué se le está definiendo
- Cómo lucirán las competencias resultantes
- Los usos propuestos de las competencias una vez que se les haya definido.

Si se analizan y desarrollan competencias para la organización propia, la definición acordada entre todos los miembros que forman parte del proyecto es la que verdaderamente interesa, de ahí partirán las ideas acerca de lo que se espera que se desarrolle, por qué se espera desarrollarla y sentará las bases del proyecto mismo.

### **2.1.2 Propiedades de las competencias.**

Según los consultores en Recursos Humanos, Francisco Javier Aguilera Rebollo y José Carlos Reyes Madrid, las propiedades o características particulares más destacables de las competencias son:

- **Independencia:** Las competencias deben ser independientes de la organización en el sentido que pueden ser aplicables en diferentes puntos de la estructura de la misma y en diversas situaciones de trabajo.
- **Especificidad:** Las competencias deben ser específicas para cada empresa o bien cada sector de la industria, ya que deben responder al proceso productivo de la misma.
- **Localización:** Las competencias están ligadas a las personas, es decir, son los empleados los que las aportan vía el desempeño diario de sus ocupaciones.

### **2.1.3 Clasificación de los diferentes tipos o niveles de competencias.**

Dependiendo de las fuentes, se pueden encontrar diferentes tipos de competencias; sin embargo, lo más común es clasificarlas por niveles de complejidad en su dominio, partiendo de lo general o lo particular.

A continuación se presentan algunas de las clasificaciones más típicas:

Según el Consejo Nacional para la Competencia Laboral Certificada (CONOCER):

- **Competencias básicas:** Comportamientos elementales que deberán demostrar los trabajadores y que están asociados a conocimientos de índole formativo.
- **Competencias genéricas:** Comportamientos asociados y desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva.
- **Competencias específicas:** Comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico vinculados a un cierto lenguaje o función productiva.

Así mismo, en cada una de estas clases de competencias se pueden establecer niveles dependiendo de la variedad de la función, la complejidad en las actividades necesarias para su realización y de la autonomía de la persona en la realización del trabajo. Regularmente, en la mayoría de los modelos de competencias los niveles van de 3 a 6, ya que un número mayor es muy difícil de

administrar. Se puede afirmar entonces que cuanto más complejo es el trabajo a realizar más importantes son las competencias requeridas.

Por otra parte, existe otra clasificación de competencias la cual atiende no a niveles sino más bien a ámbitos sobre los cuales se desempeñará dicha competencia, es decir, las competencias técnicas y las competencias socio-administrativas.

Según el sistema o método HAY (el cual es una técnica de valoración de puestos de trabajos diseñada por Edward Hay a principios de los años cincuenta y cuyo fundamento se encuentra en la concepción de que todo puesto existente en la empresa debe aportar algo a la misma, por lo que tendrá una responsabilidad. Para desarrollar dicha responsabilidad la persona que ocupa el puesto debe poseer las competencias necesarias que, aplicadas a su actividad laboral, les servirán para resolver los problemas que se encuentre en el desarrollo normal de su trabajo) la competencia total necesaria está compuesta por 3 niveles:

- Competencia especializada: considerada como la competencia requerida por la complejidad de la función y tareas asumidas por el puesto y que se concretan en procedimientos prácticos, técnicas, conocimientos y experiencias.
- Competencia en gestión: referida a la competencia necesaria requerida por la amplitud de la gestión que tiene asociado el puesto desde la perspectiva de integración y armonización de recursos, actividades, funciones, grupos y objetivos distintos.
- Competencia en relaciones humanas: relacionada con la competencia necesaria y requerida para obtener resultados a través de otras personas (motivación de subordinados, compromiso, dirección de equipos de trabajo).

#### **2.1.4 La gestión por competencias.**

Phillipe Zafirán (1998) menciona que la gestión de competencias es el proceso que consiste en administrar el activo intelectual e intangible que representan las competencias en las personas.

La instalación de un modelo de gestión por competencia supone, entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a como la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta), y le da importancia al proceso de aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para la resolución de problemas o bien la identificación de áreas de oportunidad, anticiparse al mercado, protección de los activos

intelectuales y aumentar la inteligencia del negocio así como también la adaptabilidad de la empresa.

Las competencias, entendidas bajo este enfoque, son unidades de actuación que describen lo que una persona debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño, para ello su dimensión incluye aspectos cognitivos, afectivos, motores y de experiencia. Las competencias se organizan en torno a unidades: roles, posiciones y procesos, que constituyen en sí la estructura social del trabajo en la empresa.

La gestión por competencias comprende una lógica de procesos que involucra diversos aspectos tales como la adquisición (reclutamiento), la potenciación y afianzamiento (retribución), la estimulación (comunicación y participación), el desarrollo (evaluación y formación), y la eliminación de competencias en las organizaciones.

### **2.1.5 Panorama de la gestión de competencias a nivel internacional.**

Panorama de las competencias laborales en el Reino Unido.

El Consejo Nacional de Calificaciones Profesionales (National Council for Professional Vocational Qualifications) fue establecido por el gobierno inglés en 1986, después de una revisión nacional de calificaciones profesionales, la cual indicó una necesidad de llevar a cabo programas para alcanzar un mayor número de personas altamente calificadas, nuevas calificaciones basadas directamente en las normas de competencias requeridas en el trabajo, un marco y un sistema nacional simplificado de calificaciones, una mayor calidad y congruencia en la evaluación y certificación así como también un vínculo que uniera la división existente entre las calificaciones profesionales y las académicas.

El punto clave del sistema británico es que ha sido constituido por la gente que lo va a utilizar y que recibe sus beneficios. Esto da a los empresarios y representantes de la fuerza laboral un papel central en el diseño de nuevas calificaciones profesionales. Las empresas dictan las calificaciones; la participación principal del sector empresarial consiste en ayudar a asegurar que el sistema basado en normas de competencia se defina nacionalmente y se encuentre orientado por la demanda del mundo de trabajo.

El cambio propició un sistema más flexible y con más opciones para los individuos, fueran o no trabajadores. Actualmente, existen tres caminos principales para obtener calificaciones en Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte. A lo largo de la ruta de calificaciones de educación tradicional que se ofrece en escuelas y

universidades, se agregan dos tipos nuevos de calificaciones profesionales basadas en la competencia. Uno de ellos lo constituyen las Calificaciones Profesionales Nacionales (National Vocational Qualifications, NVQ), basadas en normas de desempeño establecidas para ocupaciones específicas por organismos empresariales. Están diseñadas para proporcionar acceso abierto a la evaluación y alentar el aprendizaje para toda la vida de los trabajadores. Estas calificaciones basadas en el desempeño laboral contemplan cinco niveles. El nivel 1 es una gama de actividades laborales en su mayoría repetitivas y rutinarias; se asciende hasta llegar al nivel 5, que cubre áreas complejas de trabajo, las que requieren alto grado de autonomía y responsabilidad.

El otro camino está conformado por las Calificaciones Profesionales Nacionales Generales (General National Vocational Qualifications, GNVQ), cuyo propósito es construir un puente entre la educación académica y la profesional. Brindan la certificación de una amplia base de conocimientos y habilidades con significado en el trabajo, ya sea para personas que se aprestan a entrar a un trabajo o para quienes continúan con la educación superior.

Las normas de competencia ocupacional, o normas basadas en las competencias, como se les conoce por lo general, se desarrollan en todas las industrias. Estas normas difieren de las que se utilizan de manera tradicional con los programas de capacitación y aprendizaje en diversos aspectos importantes:

- Se basan en los resultados: las normas se presentan en un formato que refleje las expectativas de desempeño en el lugar de trabajo. Hacen explícitos los productos o resultados esperados en el lugar de trabajo.
- Orientadas hacia el empleo: En el Reino Unido, el comercio y la industria desarrollan y conviven las normas que se basan en las competencias. Los Cuerpos Rectores de Sector administran el desarrollo de las normas. Las normas finales se aceptan mediante consulta en el sector industrial relevante. Estas normas dirigidas al empleo reflejan un parámetro de desempeño competente en todo un sector o industria específicos. Por supuesto, el plan maestro consiste en que los patrones adopten estas normas en sus actividades de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y planeación de mano de obra, proporcionando así una norma común de desempeño en el lugar de trabajo. El uso de normas explícitas y de un sistema de evaluación y acreditación con base en unidades debe servir asimismo para elevar la calidad del desempeño en el lugar de trabajo y de la flexibilidad de la capacitación dentro del comercio o la industria.
- Independientes de cualquier programa de capacitación o aprendizaje: Las normas no pertenecen a ningún programa de capacitación o curso de estudios (como ha sido el caso de sistemas tradicionales de aprendizaje y de evaluación para la certificación). La forma en que las personas aprenden, así como su velocidad de avance, son temas para los instructores, pero no para el resultado final de la capacitación relativa al trabajo: el desempeño competente en el lugar

de trabajo. Por lo tanto, es posible utilizar estas normas sobre una base flexible, centrada en quien aprende, e incorporada en una amplia variedad de programas y cursos de capacitación, cada cual utiliza una amplia variedad de métodos.

- Independientes de métodos de evaluación: Si las normas son independientes de programas (específicos) de aprendizaje, entonces es claro que también son independientes de los métodos de evaluación que se utilizan dentro de los programas específicos de aprendizaje.
- Sin restricciones o limitaciones de tiempo: La eliminación de un enlace directo a los programas específicos viene acompañada de la eliminación de los requerimientos de programas de aprendizaje y limitaciones de tiempo en el mismo, así como el logro de las normas (en el lugar de trabajo) hacia un desempeño competente a su propio ritmo.
- Funciones de trabajo, no descripciones de puesto: Las normas basadas en las competencias se deducen mediante un programa de análisis funcional: un enfoque analítico y gradual de lo general a lo particular que, en el nivel de la industria o sector, comienza con el propósito fundamental de la actividad del sector. A partir de éste, se acuerdan las “funciones fundamentales del puesto”. El proceso analítico continúa hasta que se identifican las “unidades de competencia”. Como lo sugiere la terminología, este enfoque se basa en las funciones, no en las tareas. (Fletcher Shirley, 2000).

Se cree que el resultado del enfoque funcional es un norma que refleja un amplio concepto de competencia. Este amplio concepto podría tomar en cuenta no sólo las tareas que se emprenden, sino la forma en la que están organizadas dentro de la función de trabajo, así como la administración de contingencias (Mansfield y Matthews, 1985).

Formación basada en competencia laboral en Francia.

A nivel internacional se reafirma la importancia de la inversión en programas de formación continua. Sin embargo, en el caso de Francia esta tendencia está lejos de ser operativa, pues de acuerdo con los resultados de una encuesta se ha sabido que aproximadamente 60% de la población trabajadora no ponen en práctica en su trabajo los conocimientos adquiridos en su formación. Esta situación plantea la necesidad de reconsiderar el conjunto de dispositivos de formación, lo que implica redefinir el papel de las instituciones de formación, involucrar a la empresa en estos programas, convertir la formación en un componente inherente al trabajo, reflexionar sobre las funciones del formador, adaptar los lugares y los procesos de capacitación, definir con precisión las competencias que caracterizan a un oficio, deducir de éstas las capacidades que se ponen en práctica, relacionarlas con los diplomas y desarrollar modalidades de evaluación integradas a objetivos de formación y certificación. Estos son algunos de los retos a los que tiene que enfrentarse hoy en día la formación continua. La acción de formar ya no puede reducirse a la mera transmisión de conocimientos



en una relación formador-formados. Actuar sobre el medio socio-profesional para modificar los comportamientos constituye también un acto de formación, en la medida que permite al individuo y a los actores sociales evolucionar de una situación a otra.

En el marco de estos propósitos, se desarrolló la metodología denominada “grupos (comités) de oficios”, que se integraron conforme a los lineamientos de la Comisión Profesional Consultiva, creada con el propósito de renovar los diplomas de la enseñanza técnica. El objetivo no ha sido someter la formación a las exigencias de los puestos de trabajo, ya que las descripciones que se hacen de éstos se encuentran frecuentemente desvinculadas unas de otras, sino crear un espacio de diálogo entre los diferentes sectores del mundo del trabajo y los del medio docente.

Así, la noción de puesto de trabajo se sustituye por la de capacitación en el oficio conforme a condiciones de desempeño. A la acepción de conocimientos se agrega la de competencias y capacidades. El perfil de competencias se convierte, por tanto, en un perfil reconocido, bien identificado por las partes involucradas, y las capacidades se traducen en competencias mensurables y observables. La metodología “grupos de oficios” supone un nuevo enfoque de la relación entre la noción de oficio o puesto de trabajo y lo que se requiere del individuo para el desempeño de la actividad profesional. El enfoque emergente se centra en la calificación por oficio, haciendo evolutivo el concepto de puesto de trabajo, frecuentemente demasiado taylorizado, y sustituyendo la noción de adaptación a la tarea o a los contenidos del trabajo, por la de habilidades y capacidad de desempeño de una función productiva. La originalidad de la metodología consiste en que se apoya en el concepto de oficio, con o sin correspondencia con un diploma, y no en una determinada población objetivo (adultos, jóvenes) o en un tipo de formación (inicial o continua). La metodología proporciona una cultura a los participantes que les permite perfeccionar dos herramientas básicas: el referencial del oficio y el referencial de las capacidades necesarias para el ejercicio del oficio.

El Referencial del Oficio constituye un conjunto ordenado y coherente representativo de un nivel de calificación. En él se reagrupan las diferentes actividades profesionales características del oficio, se precisan las condiciones de desempeño y se definen los resultados esperados observables y mensurables. Estas actividades se apoyan en los análisis que realizan los miembros del grupo del oficio sobre el mercado laboral.

El Referencial de Capacidades proporciona el conjunto de capacidades requeridas para el ejercicio de un oficio y de comportamientos esperados que caracterizan la competencia deseada en los tres ámbitos propios del individuo:

- a. Psicomotor (terreno del saber hacer).
- b. Cognoscitivo (terreno del saber).
- c. Socio-afectivo (terreno del saber ser y saber convertirse).

Establece la coherencia entre las funciones y las actividades que caracterizan al oficio y lo que el trabajador debe ser capaz de hacer, expresadas en términos de capacidades y comportamientos observables y mensurables bajo determinadas condiciones laborales, así como de indicadores de resultados que se esperan de su desempeño. Los elementos del campo de aplicación sobre los cuales se ejercen las capacidades, permiten la identificación de los conocimientos necesarios para la expresión de las competencias.

La metodología de “grupos de oficios” replantea la tradicional progresión pedagógica con sus secuencias de aprendizaje, tanto teóricas como prácticas, muy fragmentadas. Esta nueva apreciación de la formación permite la redefinición de:

- a. La asociación entre el mundo de la educación y el medio profesional.
- b. El papel de los actores del sistema y especialmente de la población trabajadora, del personal ejecutivo de la empresa y de los formadores. (Dufour Robert, 1999).

Panorama de general de la gestión por competencias en España.

A partir de 1982 se sucedieron en España diversos acontecimientos importantes, como acuerdos, programas y políticas que establecieron formas alternas de educación, intercambio de información y módulos experimentales de educación continua, entre otras medidas orientadas a mejorar la formación profesional de los estudiantes y con el propósito de: i) propiciar el acercamiento entre el sistema educativo y las estructuras productivas; ii) coordinar la formación ocupacional y adecuar la formación profesional a las necesidades de las empresas y de los trabajadores, vinculándolas con las medidas de fomento del empleo; iii) ampliar y actualizar la calificación y el reciclaje profesional, particularmente en los grupos de población con mayores dificultades para encontrar un empleo; y iv) ampliar las oportunidades de empleo de mujeres, jóvenes que cumplen el servicio militar, emigrantes, inmigrantes y estudiantes que participan en programas conjuntos con otros países de la Comunidad Económica Europea.

Destaca la promulgación de la Ley Orgánica de Ordenación del Sistema Educativo (LOGSE) en 1990, mediante la cual se pretendió dar respuestas adecuadas a las exigencias de todos los grupos de poblacional y se amplió la educación básica hasta los 16 años, que es la edad mínima legal para la incorporación al trabajo en España.

El sistema de educación profesional definido por la LOGSE consideró de manera importante las competencias de los individuos. Dicho sistema está integrado por dos grandes apartados:

A. Formación Profesional de Base, que abarca la enseñanza secundaria obligatoria y el bachillerato, y que tiene por objeto suministrar a los jóvenes un

conjunto de conocimientos, aptitudes, habilidades y destrezas básicas y polivalentes que los capacite para el ejercicio de un amplio espectro de profesiones o para emprender, posteriormente, estudios más avanzados, así como para facilitar, junto con la necesaria orientación profesional, la elección de estudios congruentes con los deseos de empleo y las capacidades y aptitudes que presentan los jóvenes.

B. Formación Profesional Específica, cuyo objetivo es dotar a los jóvenes de las habilidades, conocimientos técnicos y capacidades para el ejercicio de una profesión que engloba diferentes puestos de trabajo de carácter análogo.

La Nueva Regulación del Aprendizaje en España estableció medidas urgentes de fomento de la ocupación, introduciendo entre otros mecanismos novedosos la regulación del aprendizaje, a fin de facilitar la inserción laboral de los jóvenes, cuya falta de formación específica o experiencia laboral constituye siempre el más serio obstáculo para su acceso al empleo. Por su parte, la Primera Normalización Basada en Competencias Profesionales instauró directrices generales para el establecimiento de los títulos de Formación Profesional Reglada en España y sus correspondientes enseñanzas mínimas, iniciando a través de estos títulos la normalización de las competencias profesionales.

Finalmente, el Programa Nacional de Formación Profesional estableció dos subsistemas básicos: Formación Profesional Reglada procura la adquisición de calificaciones amplias y polivalentes, y Formación Profesional Ocupacional que se orienta hacia calificaciones más vinculadas a ocupaciones concretas, por lo que uno de los objetivos fundamentales de este Programa es que al sistema de formación profesional se le considere como un modelo único e integrado.

### **2.1.6 Panorama de la gestión por competencias a nivel nacional.**

Los Sistemas de Normalización y de Certificación de Competencia Laboral surgen del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación, que las Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social de México iniciaron de manera conjunta en septiembre de 1993, con el propósito de establecer las bases que permitieran reorganizar las distintas formas de capacitación de la fuerza laboral, elevar la calidad de los programas de formación y promover una mejor vinculación entre la oferta educativa y las necesidades de calificación de la población trabajadora y las empresas. Este proyecto lo integran cinco componentes:

- A. Sistema de Normalización de Competencia Laboral.
- B. Sistema de Evaluación y Certificación de Competencia Laboral.
- C. Transformación de la Oferta de Capacitación.

- D. Estímulos a la Demanda de Capacitación y Certificación.
- E. Estudios, Investigaciones y Evaluación.

- A. El objetivo del Sistema de Normalización es definir y establecer normas de competencia laboral a nivel de área o sub-área ocupacional o por rama de actividad económica, por medio de la constitución de Comités de Normalización en los que participen representantes de los empresarios y de los trabajadores, involucrados con las funciones ocupacionales a normar. Estos Comités contarán con el apoyo técnico, metodológico y financiero del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. Se ha previsto que en 1996 se constituyan 12 Comités de Normalización.
- B. El Sistema de Evaluación y Certificación de Competencia Laboral tiene como propósito evaluar y certificar los conocimientos, habilidades y destrezas de las personas, independientemente de la forma en que éstos hayan sido adquiridos y con base en una norma de competencia laboral de carácter nacional, mediante la promoción de Organismos Certificadores de tercera parte, es decir, sin relación laboral o de capacitación con el candidato a certificación. Esto significa que se podrá reconocer la experiencia laboral adquirida por el trabajador, otorgándole la documentación que lo acredite como poseedor de un determinado nivel de competencia en una área ocupacional y que le sea reconocida por el mercado de trabajo.
- C. El componente de Transformación de la Oferta de Capacitación tiene como finalidad reorientar su oferta educativa hacia el enfoque de competencia laboral, lo que implica organizar los contenidos de la enseñanza en módulos flexibles, orientados por resultados y basados en normas de competencia laboral. En este sentido, las normas constituirán el lenguaje común que vinculará de manera efectiva los ámbitos educativo y laboral. Por supuesto, la transformación de la oferta implica también el desarrollo de nuevas formas de aprendizaje, de material didáctico y de programas de formación de profesores acordes con el modelo de competencia laboral.
- D. El componente de Estímulos a la Demanda pretende crear y desarrollar en México el mercado de la capacitación y la certificación de competencia laboral, mediante la aplicación de estímulos económicos y técnicos que beneficien a la población trabajadora, desempleada y ocupada, y a empresas, particularmente micro, pequeñas y medianas; aunque también impulsar la normalización y certificación en empresas líderes, que, por cierto, han mostrado amplia aceptación del esquema de capacitación basado en competencia laboral.
- E. Por último, el componente de Información, Estudios y Evaluación tiene como objetivo diseñar y operar sistemas de información para el seguimiento y evaluación del Proyecto en su conjunto, así como coordinar la realización de

estudios que orienten o retroalimenten a los distintos componentes del Proyecto.

Para la ejecución del Proyecto, se crea el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), instalado por el Ejecutivo Federal el 2 de agosto de 1995. El Consejo se integra por cinco representantes del sector obrero, uno del sector agropecuario, seis del sector empresarial y seis secretarios de Estado. El CONOCER es un fideicomiso público, sin carácter paraestatal, es decir, que recibe recursos públicos, pero que es administrado fundamentalmente por los sectores productivos, y cuyo control tiende a ser totalmente ejercido por los mismos sectores.

### **2.1.7 Fases de un sistema de competencias.**

El CONOCER reconoce para la definición y aplicación de un modelo de gestión por competencias en una organización cuatro grandes fases con sus respectivas sub-fases en cada una de ellas, a saber:

FASE I.- Definición y aprobación del proyecto de competencias.

- Definir objetivos, participantes y plan general del proyecto.
- Determinar las razones del proyecto en términos de las razones que motivan su implantación, validando la estrategia y los resultados con los involucrados y obteniendo su aprobación y compromiso de participación.

FASE II.- Estrategia de la empresa y competencias.

Competencias y la estrategia de la empresa.

- Vincular el modelo de competencias a las estrategias generales y por área de la empresa y derivar los criterios por área y puesto de trabajo para el modelo de competencias.

Identificar capacidades e insuficiencias organizacionales.

- Determinar las capacidades de la empresa en términos de sus ventajas competitivas y competencias, así como sus insuficiencias en relación con las competencias requeridas por la empresa para competir ventajosamente.
- En su caso, adecuar las estrategias de la organización a partir de la brecha identificada entre las competencias actuales y las requeridas.

- Si es necesario, hacer congruente la estrategia de la empresa con las competencias deseadas, validando sus capacidades para desarrollar las que le darán la ventaja competitiva requerida en el contexto del negocio.

FASE III.- Diseño y desarrollo del modelo de competencias.

- Definir las competencias por área y posición de trabajo.
- Desarrollar el modelo de competencias de la empresa a partir de:
  - a) un modelo genérico de competencias aplicables a la actividad económica de la empresa incorporando las peculiaridades de la empresa y sus ventajas competitivas detectadas o
  - b) el análisis de las competencias requeridas por la empresa para competir ventajosamente.

FASE IV.- Aplicación del modelo de competencias.

Desarrollo de instrumentos complementarios a las competencias.

- Contar con los instrumentos necesarios para administrar un modelo de gestión por competencias en la organización.

Implementación de competencias en la empresa.

- Aplicar ordenada y controladamente el modelo de competencias en la empresa a partir de las prioridades establecidas por las necesidades del mercado, procesos estratégicos y áreas sensibles del negocio.

Las fases I y II hacen referencia al vínculo existente entre la organización y sus estrategias con las competencias deseadas; la fase I, en la mayoría de los casos subestimada, es crucial para el éxito del proyecto en la organización, pues es ahí donde se establece el compromiso y la participación de sus niveles de dirección. La fase II es donde se vincula y valida la estrategia de la organización con el perfil esperado de competencias, ajustándose mutuamente.

La fase III, que podría considerarse central y particular al modelo de competencias, es propiamente el diseño y desarrollo de las competencias; mientras que la fase IV es la aplicación del modelo de competencias y el desarrollo de los instrumentos que apoyan su operación.

Cabe destacar que, dependiendo del grado de madurez y aceptación del cambio en la organización, algunas de las fases mencionadas así como sus requerimientos pueden variar.

## **2.2 La estrategia de la organización.**

A continuación se expondrán las generalidades del concepto de estrategia en el ámbito de las organizaciones para posteriormente vincularlas a las competencias.

### **2.2.1 Definición de estrategia.**

El concepto de “estrategia” comprende múltiples definiciones. Su utilidad genera debates interminables dado que frente a cada ventaja se abre inconveniente paralelo. Mientras que muchas escuelas del pensamiento administrativo estudian a la estrategia en sus partes, Henry Mintzberg (1998), Joseph Lampel (1998) y Bruce Ahlstrand (1998); destacadas personalidades del pensamiento estratégico, consideran que las empresas hoy en día no pueden darse el lujo de ver sólo algunas partes de la estrategia, sino más bien analizarla desde el punto de vista holístico, concebida como un todo.

Actualmente el término “estrategia” se ha convertido en una herramienta vital e imprescindible en toda actividad gerencial dentro de las organizaciones. Pero en sí, la pregunta que siempre se formula respecto al tema es: ¿Qué se entiende por estrategia? ¿Qué significa?

La gran mayoría de la bibliografía conduce hacia la siguiente definición, y a manera de introducción al tema: “planteamiento de los dirigentes para obtener resultados coherentes con la gestión y los objetivos de la organización” (Wright, 1992). Otro ejemplo al respecto es cuando la mayoría de los directivos responden a tal cuestionamiento como “las medidas que uno toma para alcanzar los objetivos de la compañía” (Markides, 2000).

Tales definiciones, por mencionar sólo dos de las más representativas, aunque técnicamente son correctas, a la vez son tan generales que carecen de sentido.

A continuación se presentarán algunas de los panoramas o acepciones que puede abarcar el concepto de estrategia:

- Es un planteamiento. Una dirección, una guía, un modo de acción futura, un camino para trasladarse de un punto a otro.
- Es un modelo. Puede considerarse como un patrón que permite una determinada coherencia a través del tiempo.

- Es un posicionamiento. Quienes deciden entenderla así, consideran que la estrategia consiste en el lugar que se elige para algunos productos en determinados mercados.
- Es una perspectiva. Vista como el medio fundamental de una organización para llevar a cabo sus acciones.
- Es una trampa. Se considera a la estrategia como una trampa o maniobra específica para eliminar a un oponente o competidor.

Haciendo una síntesis acerca de la toma de decisiones estratégicas, se hará referencia al modelo propuesto por Allison (1971), el cual se basa en tres dimensiones o perspectivas: la elección racional y procesos cognitivos, los procesos organizacionales y los procesos políticos

El modelo propuesto por Allison es bastante útil porque maneja las tres perspectivas diferentes (tres modelos), las cuales son fundamentales, acerca de las decisiones organizacionales de gran escala. Allison dedujo con sus estudios estas tres formas más comunes para explicar la toma de decisiones estratégicas. Este modelo es uno de los más aceptados y conocidos en el tema; el hecho de que las tres perspectivas de Allison tienen que ver con las explicaciones usadas tanto por los académicos como por los practicacionarios lo convierten en referencia base de muchos estudios.

En el primer modelo asume que la organización se comporta como individuos racionales y explica las acciones organizacionales con base en los objetivos planteados. En el segundo modelo las decisiones no son vistas como resultados de opciones deliberadas sino como salidas de los procesos organizacionales, mientras que en el tercer modelo las decisiones son entendidas como salidas de “juegos” políticos, es decir, como “el resultado del regateo entre los individuos”.

El modelo de Allison se resume en las siguientes figuras:

Perspectiva	Tema	Disciplinas centrales	Investigadores y/o Representates principales.
<b>MODELO I : Elección racional y Procesos</b>	Heurística cognitiva y afinidad	Psicología cognitiva	Barnes (1984), Chittipeddi y Gioia (1983) Duhaime v



<p><b>cognitivos.</b></p>	<p>Postulaciones estratégicas</p> <p>Analogía y metáfora</p> <p>Diferencias individuales</p>	<p>Filosofía, Psicología cognitiva</p> <p>Psicología cognitiva</p> <p>Psicología</p>	<p>Schwenk (1985), Hogarth (1980), Schwenk (1984). Mason (1969), Mason y Mitroff (1981), Freeman (1984), Shrivastava y Dutton (1983). Huff (1980), Isenberg (1983), Sapienza (1983), Shrivastava y Mitroff (1983). Robey y Taggart (1981), Hambrick y Mason (1984), Miller et al. (1982), Gupta y Govindarajan (1984), Kets de Vries y Miller (1984).</p>
<p><b>Modelo II : Procesos organizacionales</b></p>	<p>Modelación de decisiones estratégicas</p> <p>Influencias organizacionales</p> <p>Adaptación estructural y estratégica</p>	<p>Teoría organizacional</p> <p>Teoría organizacional</p> <p>Teoría organizacional, Sociología.</p>	<p>Fahey (1981), Nutt (1984), Mintzberg et al. (1976), Lyles (1981), Mazzolini (1980), Pounds (1969).</p> <p>Steiner (1979), Quinn (1980), Banks y Wheelright (1979), Hall y Saias (1980), Burgelman (1983), Fredrickson (1986).</p> <p>Mintzberg (1973)</p>

<b>MODELO III : Procesos políticos.</b>	Fuentes externas de influencia	Ciencias políticas, Sociología	1978), Miller y Friesen (1980, 1982, 1983), Mintzberg y Waters (1982), Burgelman (1983), Chandler (1962).
	Estructura política interna	Sociología, Psicología social.	Mintzberg (1983), Freeman (1984), Rhenman (1973), Mazzolini (1979), Sexty (1980), Murray (1978), Dirsmith y Covaleski (1983).
	Cultura organizacional	Antropología	Mintzberg (1983, 1984), Jemison (1984), Hickson et al. (1971), Hambrick (1981), Pfeffer (1981). Deal y Kennedy (1982), Peters y Waterman (1982), Pettigrew (1979), Riley (1983), Selznick (1957), Martin et al. (1983), Starbuck (1982), Dunbar et al. (1982), Brunsson (1982), Meyer (1982). Murray (1978), Narayanan y Fahey (1982), Macmillan (1978), Quinn (1980), Farrel y Petersen (1982).
	Maniobras políticas	Sociología, Ciencia política	

Tabla 2.1 Tres perspectivas en la toma de decisiones estratégicas. (Allison, 1971)

	Procesos cognitivos	Procesos organizacionales	Procesos políticos
Conceptos organizativos	Influencia de estructuras cognitivas y procesos.	Influencia de estructuras organizacionales y procesos	Influencia de poder y maniobras políticas
Metáfora central	La organización vista intencionalmente como una persona racional.	La organización vista como una máquina.	La organización vista como una tabla de regateo.
Reglas para los estudios de categorización	Los estudios tienen que ver con los factores que afectan la comprensión del problema.	Los estudios tienen que ver con los factores que afectan el flujo de información y decisión en la organización.	Los estudios tienen que ver con los factores que afectan las fuentes y usos del poder.
Preguntas formuladas por cada perspectiva	¿De qué manera las estructuras cognitivas, los procesos, y las tendencias afectan los resultados decisionales?	¿De qué manera las estructuras organizacionales y los procesos afectan los resultados decisionales?	¿De qué manera la distribución del poder afecta los resultados decisionales?

Tabla 2.2 Características de las tres perspectivas. (Allison, 1971)

### 2.2.2 Finalidad de la Estrategia.

Al igual que con la discusión para la definición de “estrategia” muchas son las vertientes que predominan a la hora de indicar para que sirve (n) la (s) estrategia (s).

Casi todas ellas pueden tocar algunos de las siguientes acepciones a criterio de Mitzberg, Lampel y Ahlstrand (1998) (con sus respectivas ventajas y desventajas):

- Proveer orientación. Ventaja: la función esencial de la estrategia es servir de brújula a una organización, a fin de que mantenga el rumbo correcto. Desventaja: Puede ser una pantalla, ocultar peligros potenciales. Y si bien es importante determinar una dirección, más importante es mirar hacia ambos lados del camino y ver posibles alternativas o bien cambiar el rumbo cuando es necesario.
- Concentrar los esfuerzos. Ventaja: favorece la coordinación de actividades, sin ella siempre está latente la posibilidad de ser víctimas del caos. Desventaja: De tanto concentrar esfuerzos se corre el riesgo de formar un “pensamiento único”, sin opción al análisis de otras alternativas o bien minimizando las mismas.
- Definir la organización. Ventaja: la estrategia es un medio para que todos los integrantes de la organización comprendan a la empresa, y la distinga del resto de las compañías; le da sentido a la empresa, ayuda a comprender el porqué de una acción. Desventaja: Una definición muy fuerte contribuye a la simplificación y estereotipo, en perjuicio de la riqueza y complejidad del sistema.
- Sirve como fuente de coherencia. Ventaja: la estrategia busca el orden, no la ambigüedad. Ayuda a entender el mundo, y en consecuencia facilita la acción. Desventaja: la creatividad encuentra suelo fértil en la incoherencia, de donde toma nuevas combinaciones de fenómenos aislados.

La ciencia de formular una estrategia a juicio de uno de los mejores conocedores de la materia, profesor y director del Departamento de Administración Estratégica e Internacional de la Escuela de Negocios de Londres, Constantinos C. Markides, no tiene porque ser tan confusos. Según Markides (2000) la esencia de la estrategia radica en los siguientes tres pasos:

- Generar el mayor número posible de ideas sobre a quiénes buscar como clientes, qué ofrecerles y cómo proceder.
- Escoger de esa serie de idea (s) la (s) que va a adoptar la organización, y descartar todas las demás.
- Implementar la idea o ideas escogidas, pero permanecer flexibles ante los cambios que sobrevengan en el ambiente externo.

En todo sector industrial o mercado hay varias posiciones viables que una determinada empresa o compañía puede ocupar. La esencia de la estrategia, por tanto, consiste en elegir aquella posición la cual dicha compañía puede reclamar

como suya. Una posición estratégica no es otra cosa más que la suma de las respuestas que una compañía da a estos tres planteamientos:

- ¿A quiénes debo buscar como mis clientes?
- ¿Qué productos y/o servicios les voy a ofrecer?
- ¿Cómo debo hacer esto?

Este planteamiento fue desarrollado originalmente por Abell (1980) y es el que Markides utiliza para sintetizar el tema. Cabe destacar que previo a la formulación de estas tres preguntas clave para la estrategia del negocio, la organización como tal debe responder vía sus fundadores principalmente al cuestionamiento de que se desea hacer o llegar a ser cómo empresa en el corto, mediano y largo plazo; para qué y por qué se desea llevar a cabo la compañía. Dichos planteamiento deberán quedar reflejados en la visión y misión de la organización y constituye el inicio de la formulación del sistema de valor o identidad de la organización el cual posteriormente dará lugar al sistema de capitales.

La estrategia consiste en hacer elecciones difíciles en estas tres dimensiones: los clientes que se deben buscar y, no menos importante, los que no se deben buscar; los productos o servicios que se les ofrecerán y los que no se les ofrecerán, y a qué actividades se dedicará la organización para venderles a sus clientes escogidos sus productos escogidos, y aquéllas a que no se dedicará. Al fin y al cabo, la estrategia es cuestión de elegir, y una compañía tendrá éxito si elige una posición estratégica *distintiva*, esto es, una posición distinta de las de todos sus competidores. La causa más común del fracaso estratégico es no hacer elecciones claras y explícitas en cada una de estas tres dimensiones. Algo que se considera estratégico es aquello que me da una ventaja competitiva, que me genera valor y por ende me conduce hacia una posición distintiva. Michael Porter (2000) menciona que la estrategia está directamente relacionada con la elección de los factores que diferencian a una empresa de la competencia, es una forma de fijar límites. Además se trata de buscar y encontrar, o de inventar, una propuesta de valor diferente. Si la proposición de valor de una compañía es singular, entonces el potencial del mercado es enorme. Cuando se limita a vagar sin rumbo, las posibilidades se reducen. En esencia, destaca Porter, la estrategia es sinónimo de elección, conclusión a la que también llega Markides (2000) y muchos autores más. Se trata de decidir qué necesidades, y de qué clientes, habrán de satisfacerse, y cuales no. El estratega tiene que influir en la estructura de la industria en la cual compite, en lugar de limitarse a aceptar las reglas que impone tal ramo.

### 2.2.3 Clasificación del pensamiento estratégico.

Henry Mintzberg, profesor en el Insead, Fontainebleau y en la Universidad MacGill de Montreal, Canadá; Joseph Lampel, quien imparte la cátedra de administración estratégica en la Universidad de Saint Andrews, Escocia y Bruce Ahlstrand, profesor en la Universidad de Trent, en Ontario, Canadá han hecho una síntesis de las más célebres escuelas de la estrategia concebida para aplicar lo mejor de cada una.

Las escuelas se dividen en tres grupos: las que forman el primero son de naturaleza prescriptiva, apuntan a la manera en que deberían formularse las estrategias, antes que al modo en que deberían ser concebidas. La primera escuela de este grupo es la de “diseño” la cual sentó las bases en los años 60’s para las otras dos. La segunda es la del “planteamiento” que hizo de la estrategia un proceso distintivo, sistemático y formal. En los 80’s fue suplantada por una tercer a tendencia, que le dio prioridad al contenido: la escuela del “posicionamiento”.

El segundo grupo está compuesto por seis escuelas que abocaron a la descripción del procedimiento de la elaboración de la estrategia. Muchos asociaron la estrategia con el “espíritu empresarial”, y describieron su génesis como una creación visionaria de un individuo. Vinculada con esta idea se desarrolló otra escuela, la del “conocimiento”, que busca en las herramientas de la psicología cognitiva el modo de penetrar en la mente del estratega. Cada una de las otras cuatro tendencias de esta categoría intentó buscar las premisas de la estrategia más allá del individuo, en otras fuerzas y otros actores. Según los defensores de la escuela del “aprendizaje” el mundo es demasiado complejo como para que sea posible elaborar súbitamente un plan o una idea clara. Hay que hacerlo en etapas según el ritmo de adaptación de la empresa. Otros le otorgan mayor importancia al “poder” en el procedimiento de negociación que rige la confrontación de grupos internos o de organizaciones. También están los que piensan que las estrategias están profundamente arraigada a la “cultura” de la empresa, y que, por lo tanto, la elaboración de la estrategia es una tarea colectiva y cooperativa. Por su parte, los adeptos a la teoría del “entorno” creen que la estrategia está fundada en una reacción de la empresa a las presiones externas.

Finalmente la escuela de la “configuración” engloba a todas las demás, e intenta integrar las diferentes partes (génesis, contenido, estructuras organizacionales y contextos) en función de distintos índices (el crecimiento o la madurez, por ejemplo) considerados de manera progresiva para demostrar los ciclos vitales de las organizaciones.

Esta síntesis se puede representar mediante la figura titulada “ Panorama Evolutivo de la Escuela de la Estrategia”.

En definitiva, la estrategia es el resultado de la unión de las 10 escuelas de pensamiento, pero aún no ha sido aprehendida en su totalidad. Las empresas no se pueden dar el lujo de ver a la estrategia en partes, tienen que verse como un todo, desde un punto de vista holístico y sistémico, desplegar su energía mediante la sinergia que es capaz de crear entre las diversas áreas de una organización a fin de optimizar resultados. La estrategia de la organización debe combinar armónicamente elementos de las diferentes escuelas mencionadas.

Puede decirse en consecuencia, que la estrategia es a la organización lo que las anteojeras al caballo: un elemento que la obliga a ir derecho y no le permite desviar la mirada (Mintzberg 1998).

	Diseño	Planteamiento.	Posicionamiento.	Espíritu empresarial	Cognitiva	Aprendizaje	Poder	Cultural	Ambiental	Configuración
Animal representativo	Araña	Ardilla	Búfalo	Lobo	Búho	Mono	León	Pavo Real	Avestruz	Camaleón
Autores	Selznick (1957) Andrews (1965)	Ansoff (1965)	Schendel, Cooper, Hatten (mediados de los 70's) Porter (1980-1985)	Schumpeter (1954), Cole (1959), economistas	Simón (1945), March y Simon (1958)	Limblom (1959), Oyert Y March (1963), Weick (1969), Quinn (1980), Prahalad y Hammel (1990)	Allison (micro) (1971), Pfeffer y Salanick (1978), Asley (macro) (1974)	Rhenman y Norman (finales de los 60's en Suecia)	Hannan y Freeman (1977), los teóricos de la contingencia (Pugh y otros) (a fines de los 60's)	Chandler (1962), Grupo McGill (Mitzberg, Miller y otros finales de los 70's), Miles y Snow (1978)
Disciplinas de base	Ninguna (Metáfora arquitectónica)	Urbanismo, teoría de los sistemas y cibernética.	Economía (organizaciones industriales), historia militar	Ninguna (a pesar de que los primeros autores fueron economistas)	Psicología (cognitiva)	Teoría del caos, matemáticas	Ciencias políticas	Antropología	Biología	Historia



				as)						
Impulsores	Defensores de casos empresariales (especialmente en Harvard), aficionados al liderazgo, especialmente en EUA.	Gerentes profesionales, financistas, (consultores de USA y tecnócratas en Francia)	“ver planteamiento”, en lo particular los analistas, las consultoras y los autores militares (especialmente en EUA)	La prensa económica, los individualistas, las PYMEs, especialmente en América Latina y en la diáspora China.	Gente volcada a la psicología, optimistas y pesimistas.	Experimentadores, sobre todo en Japón y Suecia.	Políticos (especialmente en Francia)	Personas especializadas en cuestiones sociales, espirituales y colectivas, especialmente en Escandinavia y Japón	Ecológicos, teóricos de la organización, positivistas, especialmente en países anglosajones	Integradores y agentes de cambio, en Holanda, Alemania y EUA
Mensaje (teórico)	Concordar	Formalizar	Analizar	Enfrentar	Hacer o crear	Aprender	Promover	Unirse	Reaccionar	Integrar, transformar
Mensaje (efectivo)	Pensar (la estrategia, en el caso de la escuela)	Programar (opuesto a formular)	Calcular (opuesto a crear y comprometerse)	Centralizar	Lamentarse o imaginar	Jugar (opuesto a aferrarse)	Acumular (opuesto a compartir)	Perpetuar (opuesto a cambiar)	Rendirse (opuesto a enfrentar)	Revolucionar (opuesto a matizar y adaptar)
Precepto	“mirar	“más vale	“hechos	“quiero ver	“creer	“si no se	“Encuén	“Mués-	“Todo es	“Hay un

	hacia ambos lados antes de cruzar”	prevenir que curar”	son hechos”	al gerente”	para ver”	logra algo de entrada, hay que empezar de nuevo”	-treme al número uno”	trame tu estrategia y te diré quien eres”	relativo”	momento para cada cosa”
Palabras clave	Congruencia, competencia distintiva, ventaja competitiva, realización	Programa, presupuesto, esquema, escena.	Estrategia genérica, grupo estratégico, análisis de la competencia, curva de experiencia.	Audacia, visión, perspicacia.	Linaje, contexto, concepto, percepción, interpretación, racionalidad limitada, estilo cognitivo	Incremento, estrategia emergente, creación de sentido, espíritu de empresa, Competitividad	Discusión de precios, conflicto, coalición, juego político, estrategia colectiva, red, alianza	Valores, creencias, mitos, cultura, ideología, simbolismo	Adaptación, contingencia, selección, complejidad, nicho	Configuración, arquetipo, etapa, ciclo de vida, transformación, revolución, Revitalización
Estrategia	Perspectiva planificada, única.	Planes divididos en subestrategias y programas	Posiciones genéricas, planificadas (económica y competitiva), tácticas.	Personal, perspectiva única (visión), nicho	Perspectiva mental, concepto individual.	Patrones, única	Posiciones y esquemas políticos y cooperativos, tácticas	Perspectiva colaborativa, única	Posiciones específicas (nicho), genérica	Una de los precedentes, según el contexto

Proceso básico	Mental, simple; informal, crítico, deliberado (prescriptivo)	Formal, dividido, deliberado (prescriptivo)	Analítico, sistemático, deliberado (prescriptivo)	Visionario, intuitivo, deliberado (descriptivo)	Mental, emergente (descriptivo)	Emergente, informal, desordenado (descriptivo)	Conflicto, agresivo, desordenado (descriptivo)	Ideológico, colectivo, deliberado (descriptivo)	Pasivo, impuesto, emergente (descriptivo)	Integrado, secuencial (descriptivo)
Cambio	Ocasional, cuántico.	Periódico, incremental	Gradual, frecuente.	Ocasional, oportunista, revolucionario	Infrecuente (rechazado o construido mentalmente)	Continuo, incremental o gradual	Frecuente, gradual	Raro (ideológicamente resistido)	Raro y cuántico (ecológica), gradual (teoría de la contingencia)	Ocasional y revolucionario, (otras veces, incremental)
Actor clave (es)	Gerente general (en calidad de arquitecto)	Planificadores	Analistas.	Líder	La mente	Los que aprenden (quienes saben hacerlo)	Cualquiera con poder (micro), toda la organización (macro)	La colectividad	El entorno	Uno de los precedentes, según el contexto
Organización	Ordenada, condescendiente (para la	Estructurada, dividida, condescendiente	Fuente de ventajas competitivas; en determinadas	Maleable, simple	Accesorio	Ecléctica, flexible	Conflictiva, desordenada (micro)	Normativa, coherente	Condescendiente, simple	Periódicamente cambiante

	implementación), fuente de fortalezas y debilidades.	(para la programación)	as circunstancias, accesoria.				agresiva, controladora o cooperativa (macro)			
Liderazgo	Dominante, crítico.	Reacción a frente a los procedimientos	Reacción a frente al análisis.	Dominante, intuitivo.	Fuente de conocimiento, pasivo o creativo	Atento al aprendizaje	Débil (micro), indeterminado (macro)	Simbólico	Sin poder	Agente de cambio, periódicamente
Ambiente	Apropiado (si es fuente de amenazas u oportunidades)	Condescendiente (con verificación de factores pronosticados o controlados)	Demandante desde el punto de vista competitivo.	Maniobrable, lleno de nichos	Abrumador o construido	Complicado, imprevisible	Discutido (micro), condescendiente o negociable (macro)	Accesorio	Exigente	Uno de los precedentes, siempre que sea categórico
Situación (respecto del entorno)	Definida y estable.	Simple y estable (previsible)	Simple, estable, madura (estructurada y cuantificable)	Dinámica, pero simple (comprensible para el líder)	Incomprensible	Compleja, dinámica (imprevisible), nueva	Conflictiva, peligrosa (micro), controlable o	Idealmente pasiva, puede convertirse en exigente	Competitiva, delineada	Una de las precedentes, siempre que sea categórico

							cooperativa (macro)	e		a
Forma de organización (implícita-Mente favorecida)	Máquina (centralizada, algo formalizada)	Gran máquina (centralizada, formalizada; también estructurada en divisiones)	Gran máquina (centralizada, formalizada; también estructurada en divisiones y global)	Emprendedora (simple, centralizada)	Cualquiera	Profesional (descentralizada)	Especialmente profesional (micro), máquina cerrada o trabajo en red (macro)	Misionera, también una máquina inmóvil	Máquina (obediente)	Cualquiera, pero preferentemente misionera para la transformación
Escenario o etapa (más probable)	Reconcepción.	Programación estratégica	Evaluación	Inicio, Reversa	Concepción original, reconcepción, inercia.	Evolución	Flujo (micro) Dominación (macro)	Necesidad de fortalecimiento, inercia	Madurez, muerte	Foco especial en la transformación.

Tabla 2.3 Panorama Evolutivo de la Escuela de la Estrategia. Gestión No 4. Vol. 3 Julio- Agosto 1998.

#### **2.2.4 Niveles de la estrategia.**

Al hablar de estrategia, es preciso señalar tres niveles de estrategias: el nivel corporativo, el nivel de la unidad de negocios y el nivel funcional (Stoner 1996).

La estrategia de nivel corporativo es formulada por la alta dirección para vigilar los intereses y las operaciones de organizaciones que están compuestas por más de una línea de negocios. En este nivel de estrategia, las preguntas básicas son: ¿En qué tipo de negocios se debe comprometer la compañía? ¿Cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio? Y ¿Cómo se deben asignar los recursos para alcanzar estas metas?

La estrategia de la unidad de negocios se refiere a la administración de los intereses y las operaciones de una línea particular de negocios. En este nivel de estrategia, se abordan las siguientes cuestiones: ¿Cómo competirá el negocio en su mercado? ¿Qué productos y/o servicios debe ofrecer? ¿A qué clientes se pretende servir? ¿Cómo se retribuirán los recursos en el negocio?. En este nivel se pretende determinar qué posición debe adoptar el negocio ante su mercado y cómo debe actuar, dados sus recursos y las condiciones del mercado.

La estrategia a nivel funcional crean un marco de referencia para los gerentes que están a cargo de cada función, por ejemplo mercadotecnia o producción, para que pongan en práctica las estrategias de la unidad de negocios y las de la empresa.

#### **2.2.5 Clasificación de Estrategias.**

Michael Porter, profesor de la universidad de Harvard y uno de los mas prestigiados pensadores de la estrategia, ha señalado que la formulación de estrategias requiere de un análisis de la industria, esto es, de su atractivo, y de la posición de una empresa dentro de ella (Koontz, 1998).

De este planteamiento surge la siguiente clasificación de las estrategias competitivas genéricas:

- Estrategia general de liderazgo de costos. Este enfoque estratégico persigue la reducción de costos, en gran medida con base en la experiencia. Así, se hace énfasis en la estrecha vigilancia de los costos en áreas como investigación y desarrollo, ventas y servicios. El objetivo que se persigue es que una compañía posea una estructura de costos bajos en comparación con la de sus competidores. Para esta estrategia suele requerirse de una gran participación relativa de mercado y de instalaciones de costo eficiente.

- Estrategia de diferenciación. Una compañía que sigue una estrategia de diferenciación se propone ofrecer algo único en la industria en lo referente a productos o servicios.
- Estrategia de enfoque (de bajo costo o diferenciación). Una compañía que adopta una estrategia de enfoque limita su atención a grupos especializados de clientes, una línea de productos en particular, una región geográfica específica u otros aspectos convertidos en el punto focal de los esfuerzos de la empresa. En lugar de cubrir la totalidad del mercado con sus productos o servicios, una empresa puede poner el acento en un segmento específico del mercado. Esto puede lograrse mediante una estrategia de costos bajos, de diferenciación o ambas.

En general es recomendable que una empresa opte por una estrategia genérica y evite los puntos intermedios. Si una empresa se ubica en una posición intermedia, tendrá que decidir entre un mercado amplio o estrecho para una estrategia de costos reducidos o entre un mercado amplio o estrecho para un producto o servicio diferenciado, es decir, único.

### **2.2.6 Operacionalización de la estrategia.**

Si bien las estrategias establecen la meta general y el curso de acción de las organizaciones, los planes operativos ofrecen detalles necesarios para la incorporación de los planes estratégicos a las operaciones diarias de la organización. ¿Cómo hacer que la estrategia sea operativa?. Las políticas y procedimientos son instrumentos potentes que sirven para implementar la estrategia y para conseguir mayor compromiso de todos los que la integran. (Stoner, 1996)

La implementación de una estrategia consiste en institucionalizar las estrategias que se han desarrollado y en hacerlas operativas. Las estrategias se institucionalizan cuando se incorporan a un grupo de valores, normas, roles y grupos dedicados a alcanzar una meta determinada.

Una cosa es desarrollar estrategias claras y significativas y otra, muy distinta, y de gran importancia práctica, instrumentarlas eficazmente. (Hambrick, 1989). Para que la planeación estratégica sea exitosa, es necesario seguir ciertos pasos en su instrumentación. A continuación se hacen ocho recomendaciones a los administradores interesados en la puesta en práctica de sus estrategias (Koontz, 1998):

- Comunicar las estrategias a todos los administradores claves responsables de tomar decisiones. Formular estrategias significativas posee escaso valor si éstas no son dadas a conocer a todos los administradores en condiciones de tomar decisiones sobre programas y sobre los planes diseñados para aplicarlos. Si la comunicación no es clara para el receptor, es tanto como si no hubiera ocurrido.
- Desarrollar y comunicar premisas de planeación. Los administradores deben desarrollar las premisas cruciales para planes y decisiones, explicarlas a todos los integrantes de la cadena de toma de decisiones y girar instrucciones sobre el desarrollo de programas y la toma de decisiones de acuerdo con aquéllas. Si las premisas no contienen supuestos básicos sobre las condiciones en las que operarán los planes, las decisiones se basarán probablemente en supuestos y predilecciones personales. Esto derivará casi indudablemente en una serie de planes sin coordinación entre sí.
- Comprobar que los planes de acción contribuyan a los objetivos y estrategia principales y sean reflejo de ellos. Los planes de acción son programas y decisiones tácticos u operativos presentes en las diversas partes de una organización. Si no se derivan de los objetivos y estrategias deseados, darán como resultado esperanzas vagas e intenciones inútiles. Si no se pone cuidado en este aspecto, es improbable que la planeación estratégica tenga impacto en lo básico, esto es un efecto importante en las utilidades de la compañía. Existen varios medios para comprobar que los planes de acción contribuyan a las metas principales. Si todos los administradores conocen las estrategias, pueden verificar que las recomendaciones de los asesores ejecutivos y de los subordinados de línea contribuyan realmente y sean congruentes con ellas. Incluso sería buena idea que las decisiones importantes fueran revisadas por un pequeño comité creado para este efecto, integrado por ejemplo, por ejemplo, por el jefe del administrador involucrado, el superior de este jefe y un especialista ejecutivo. También los presupuestos deben revisarse en función de objetivos y estrategias.
- Revisar regularmente las estrategias. Incluso las estrategias más cuidadosamente desarrolladas pueden volverse obsoletas en caso de un cambio de condiciones, como ocurre actualmente. Por lo tanto, se les debe revisar de vez en cuando, al menos una vez al año para verificar si son estrategias primordiales, y quizás más a menudo. Por sí solo, el desempeño financiero es insuficiente, y también engañoso, como indicador de éxito de una organización. La revisión de estrategias puede implicar el examen de las condiciones externas en busca de nuevas oportunidades y amenazas y la reevaluación de las fortalezas y debilidades internas. En lo que se refiere a las condiciones externas, por ejemplo, nuevos competidores pueden incorporarse al mercado o pueden introducirse productos y/o servicios sustitutos. Además,



pueden ingresar al mercado nuevos proveedores, o desaparecer los tradicionales. De igual manera, los compradores tradicionales de bienes y/o servicios podrían dejar de existir, y aparecer otros nuevos. En pocas palabras, la situación competitiva puede cambiar a causa del surgimiento de nuevos factores, lo que impone la necesidad de una revisión periódica de las estrategias.

- Desarrollar estrategias y programas de contingencia. Si es factible que ocurran cambios importantes en los factores competitivos o en otros elementos del entorno, se deben formular estrategias para tales contingencias. Es evidente que nadie puede permitirse esperar a que las condiciones futuras tengan cierto grado de certidumbre para hacer planes. Incluso frente a una incertidumbre considerable y ante la posibilidad de que ocurran hechos que vuelvan obsoleto un conjunto dado de objetivos, estrategias o programas, un administrador no tiene otra opción que la de proceder sobre la serie de premisas más verosímil que sea capaz de producir en un momento dado. Pero en estas condiciones es necesario prepararse ante la posibilidad de ocurrencia de ciertas contingencias. Los planes de contingencia requieren de un buen grado de preparación.
- Adecuar la estructura de la organización a las necesidades de planeación. La estructura organizacional, y en particular su sistema de delegación, deben diseñarse de tal manera que permita a los administradores el cumplimiento de metas y la toma de decisiones necesarias para la puesta en práctica de los planes. De ser posible, el cumplimiento de cada meta y la instrumentación de las estrategias para alcanzarlas deben ser responsabilidad de una persona. En otras palabras, es preciso identificar las áreas de resultados finales y las tareas clave y asignarlas a puestos específicos a todo lo largo de la estructura de la organización incluyendo el nivel más bajo posible. Pero dado que no siempre es posible realizar asignaciones de esta manera, quizás no haya más alternativa que recurrir a alguna modalidad de la organización matricial. Así, debe definirse el papel del equipo de analistas en una estructura organizacional, a fin de aclarar que la función de quienes ocupan esos puestos es apoyar las iniciativas de cambio. A partir de esta base, los estudios y recomendaciones que presenten se incorporarán al sistema de decisiones en los diversos puntos en los que éstas deben tomarse realmente. De no proceder de este modo, el resultado final será una labor sin valor para el proceso de planeación estratégica.
- Insistir permanentemente en la planeación y la instrumentación de estrategias. Aun si una empresa dispone de un sistema funcional de objetivos y estrategias y de su instrumentación, éste fallará a la primera oportunidad si los administradores responsables no persisten en las reiteraciones necesarias acerca de la naturaleza e importancia de estos elementos. Este proceso puede parecer tedioso e inútilmente repetitivo, pero constituye el medio ideal para

garantizar el aprendizaje de este sistema por parte de los miembros de la organización. La enseñanza a este respecto no significa necesariamente la impartición de seminarios, por el contrario, ocurre en gran medida en la interacción diaria entre superiores y subordinados.

- Crear un clima empresarial que induzca a la planeación. La gente tiende a permitir que sus problemas y crisis del momento interfieran en la planeación del mañana. La única manera de asegurar el ejercicio de la planeación es desarrollar cuidadosamente las estrategias y emprender todos los esfuerzos necesarios para instrumentarlas.

### **2.2.7 Tendencias actuales en la estrategia.**

En la actualidad, el marco compuesto por la planeación, organización, integración de personal, dirección y control (con ocasionales variantes menores) es el medio más extendido para la estructuración de conocimiento administrativo (Stephen, 1987). Hay evidencias de que la selva de la teoría administrativa no sólo sigue floreciendo, sino de que, además, resulta cada vez más densa, como lo demuestra el hecho de que hoy en día exista casi el doble de escuelas o enfoques que hace más de 30 años (Koontz, 1998). Al mismo tiempo, se perciben signos de que las diversas escuelas de pensamientos tiendan a converger. En la inteligencia de que se trata únicamente de signos de la marcha hacia una teoría más uniforme y operativa tanto de la administración, la economía y la contabilidad, el camino hacia una teoría global y unificada de la gestión de las organizaciones y los individuos denominada “Nueva Teoría de la Firma” (Carrillo, 2001) se expondrán a continuación algunas de estas tendencias:

- Enfoque empírico: refinamiento de los conceptos básicos. Haciendo una revisión de los numerosos cursos en los que se recurre a casos como medio para formar administradores, da la impresión de que en la actualidad se hace mucho mayor énfasis que hace dos o tres décadas en el refinamiento de los fundamentos de esta disciplina. De igual manera, en el campo de las políticas empresariales impera un mayor interés en una enseñanza e investigación que van más allá del recuento de lo ocurrido en una situación dada y persigan el análisis de las causas últimas (Porter, 1985). Uno de los principales resultados de ello ha sido el nuevo énfasis en la administración estratégica.
- Concepción de sistemas: no un enfoque distinto. Lo mismo administradores en ejercicio que teóricos operativos hacen un uso creciente de la teoría de sistemas para analizar las funciones administrativas. En el nivel macro, los administradores conciben sus operaciones como un sistema global interdependiente.

- Enfoque situacional y de contingencias: ni nuevos ni distintos. Ya es evidente que los conceptos de la administración situacional, o de contingencias, son sencillamente un medio para distinguir entre ciencia y arte, conocimiento y práctica, conceptos diferentes pero complementarios. Las actividades reales del administrador inteligente dependen de las realidades de una situación.
- Confluencia de las teorías sobre motivación y liderazgo. Otro signo interesante de la transición hacia una teoría operacional uniforme de la administración es la tendencia a la fusión de las teorías sobre motivación y liderazgo en la investigación y el análisis. En la investigación y teoría del liderazgo se ha descubierto que los individuos tienden a seguir a quienes les ofrecen medios para satisfacer sus deseos. De este modo, las explicaciones del liderazgo se relacionan cada vez más con la motivación. También las investigaciones y teorías recientes contienen el claro mensaje tácito de que los líderes eficaces diseñan un sistema en el que se toman en cuenta las expectativas de los subordinados, la variabilidad de motivos entre los individuos, los factores específicos de una situación, la necesidad de una definición clara de funciones, las relaciones interpersonales y los diferentes tipos de recompensas.
- El nuevo “desarrollo organizacional” con orientación administrativa. Tanto el “desarrollo organizacional” como el campo conocido como “comportamiento organizacional” se han derivado de conducta interpersonal y grupal de la administración. Muchos especialistas de estas áreas comienzan ya a comprender que la teoría y técnicas administrativas básicas caben perfectamente en sus programas de intervención conductual. Afortunadamente, una revisión de la literatura más reciente en lo que se refiere al comportamiento organizacional indica que muchos autores de este campo empiezan a entender que el estudio de los elementos de la conducta en operaciones grupales debe integrarse más estrechamente con el diseño de la estructura organizacional. Este signo es alentador. Es un reconocimiento de que el análisis de la conducta individual y grupal, al menos en situaciones dirigidas, ocupa fácil y lógicamente un lugar en el esquema de la teoría operacional de la administración.
- Impacto de la tecnología: investigación de un viejo problema. Los especialistas han reconocido desde hace muchos años que la tecnología tiene un impacto importante en la estructura de la organización, los patrones de conducta y otros aspectos de la misma. Afortunadamente los investigadores académicos y no académicos se han concentrado últimamente, en un ambiente donde el mundo digital crece exponencialmente, en estudiar el impacto de la tecnología (sobre todo de información) en la eficacia administrativa.

### **2.2.8 La Administración de Conocimiento como estrategia para crear organizaciones y personas de alto rendimiento.**

Afortunadamente, hoy son cada vez más los negocios que están volteando ha considerar al conocimiento humano como uno de sus más importantes capitales y como el activo que puede hacer la diferencia en un futuro muy cercano, entre una empresa con poder y una que no lo tiene. Poder en el sentido de crear lazos más estrechos con los consumidores; poder en el sentido de analizar la información corporativa para aplicarla de formas nuevas; poder en el sentido de crear procesos que permitan a los empleados acceder y aplicar información para captar nuevos mercados alrededor de todo el mundo; poder en el sentido de desarrollar y distribuir de manera más rápida y eficiente productos para aquellos mercados nuevos.

Según muchos actores, la idea de retener la experiencia o el conocimiento no es nueva. El conocimiento reside dentro de los individuos y es desarrollado a través de procesos culturales dentro de una organización. Aún sabiendo esto, se estima que más del 80% del conocimiento residente en una compañía no es aplicado a los procesos de negocio de una manera sistemática. Desarrollar estrategias, procesos e incentivos para utilizar este conocimiento en las operaciones diarias así como en la planeación a largo plazo, es un proceso crítico (Ernest & Young, 1998).

Entre mejor maneje una organización su conocimiento, más rápida es la forma en la que puede tomar decisiones, y sobre todo, mejores serán las decisiones que tome a nivel de área o departamental, a nivel administrativo y a nivel ejecutivo. Las decisiones efectivas hechas a través de un "facilitador" de conocimiento - que no es otra cosa que la implantación de un sistema de administración de conocimiento-, pueden llevar a la organización hacia un desempeño superior y al crecimiento esperado.

El conocimiento es una buena estrategia en los negocios. Las firmas exitosas desarrollan una "velocidad de conocimiento" que les permite aplicar lo que aprenden en los procesos claves en promedio, más rápido que la competencia o los negocios que no consideran el conocimiento como estrategia. La clave de este éxito radica en integrar los procesos de conocimiento de la compañía con sus procesos de negocio. Este es un proceso que puede mejorar significativamente el desarrollo de los procesos y en algunos casos, eliminar la necesidad de una serie de actividades dentro de un proceso.

En estos procesos debe existir un flujo de conocimiento que implique la creación e intercambio de los contenidos de conocimiento tácitos y explícitos. Esto significa que las personas envueltas en el proceso de trabajo también lo están en el proceso de conocimiento mejorando las entradas del proceso de conocimiento para generar lo que se necesita y al mismo tiempo permitir las salidas de los

procesos de conocimiento para ser transmitidos tanto por las personas como por la tecnología.

Una buena estrategia de negocio basado en conocimiento debe considerar una infraestructura de personas y una infraestructura de tecnología en la que fluyen procesos de trabajo y procesos de conocimiento dirigidos a mejorar sistemáticamente a la empresa en su interior, para que ese mejoramiento se refleje hacia el motivo de existencia de la empresa: el exterior conformado por su mercado.

Ahora bien, a fin de que la estrategia del negocio se base en la Administración del Conocimiento es importante señalar y conceptualizar los supuestos básicos que ello implica (Manville y Foote, 2000), a saber:

- Las estrategias basadas en conocimiento comienzan con estrategias, no con conocimiento. Las nuevas tendencias de manejo del capital intelectual no tienen sentido ni significado si no se les asocia con los objetivos tradicionales de las organizaciones en la “vieja” economía, es decir la satisfacción del cliente y ganarle a los competidores. Si una empresa no tiene sus principios básicos, que son su razón de ser, en el lugar correcto, todo el aprendizaje colaborativo, la tecnología, las bases de conocimiento y todos los intentos de alcanzar un mejor desempeño serán en vano. Así pues, la “vieja” verdad es todavía y quizás así será por un buen tiempo, la mejor verdad que existe: una organización tiene que saber el tipo de valor que pretende ofrecer y a quienes se los ofrecerá. Sólo entonces podrá unir sus recursos de conocimiento de tal manera que puedan hacer la diferencia: sirviendo a sus clientes a nivel mundial de manera coordinada y consistente, respondiendo rápida y efectivamente a los cambios del ambiente competitivo imperante, y ofreciendo sus productos y/o servicios a sus clientes mucho más rápido, a mejor precio, con más eficiencia e innovación.
- Las estrategias basadas en conocimiento no son estrategias a menos de que se les pueda relacionar y alinear con los métodos tradicionales de medición del desempeño. Los que están a favor de la administración de los capitales intangibles discuten que los antiguos sistemas financieros no sólo toman en cuenta los activos intangibles, sino que también los discriminan utilizando principios que no están acordes a las necesidades emergentes de la nueva economía. Pero la única verdad es que si el conocimiento no puede ser ligado o bien, conectado a mejoras en la medición de desempeño (incluyendo las mejoras en la líneas de operación) entonces la revolución del conocimiento tendrá sus días contados.
- La ejecución de la estrategia basada en conocimiento no es acerca de la administración del conocimiento; es acerca de cultivar a la gente con conocimiento. El conocimiento per se pierde disciplina del desempeño. Por otra

parte, las buenas intenciones de gestión tampoco son suficientes para alcanzar el éxito. La paradoja reside en el hecho de poder asociar ambas partes, haciendo conexión del conocimiento localizado en la experiencia de los individuos. Este conocimiento “tácito” frecuentemente es desplazado o subestimado por las empresas. En contraste, actualmente la mayoría de las organizaciones han elaborado sistemas para capturar y compartir su fuerza de trabajo.

- Las organizaciones potencializan el conocimiento a través de redes de personas que colaboran entre sí, y no a través de redes tecnológicas de interconexión. La interconectividad comienza con gente que quiere conectarse, después de esto la tecnología y las herramientas disponibles pueden hacer posible dicha conexión. Cuando esto funciona, la tecnología produce redes de personas que se transforman en “trabajadores en red”. La clave de esta transición hacia las redes de colaborativas de trabajo es que sus miembros tienen razones apremiantes para encontrarse con otros para compartir sus conocimientos, lo que da origen al siguiente principio.
- Las redes de personas potencializan el conocimiento a través del “jalón” organizacional en vez del “empuje” de la información centralizada. El motor que conduce el desarrollo del conocimiento y su compartición es la necesidad de los trabajadores para ayudar en la resolución de los problemas de la organización; el poder viene del lado de la demanda más que del lado de la oferta. El principio de “jalar y no empujar” sugiere que los problemas necesitan ser enmarcados y articulados de manera específica. Por esta razón, las estrategias basadas en conocimiento, deben enfatizar el aprendizaje en el trabajo en lugar de la capacitación tradicional. “El aprendizaje justo a tiempo”, el cual toma lugar en el momento en que se presenta la necesidad, no sólo crea el máximo valor sino que también crea la más grande impresión en los que aprenden y la organización. Después de todo, el aprendizaje es opcional para cada uno de los individuos, no es algo que la organización pueda requerir. La esencia de las estrategias basadas en conocimiento exitosas es la capacidad de la organización para alcanzar las aspiraciones de cada empleado.

## **2.3 Relacionando un sistema de gestión por competencias a la estrategia de la organización.**

### **2.3.1 Definición del concepto de alineación.**

La idea acerca de “alineación”, hablando del tema de la vinculación entre el sistema de gestión por competencias y la estrategia del negocio, está relacionada al hecho de ayudar a las personas a ver o percibir de que manera las acciones que llevan a cabo se relacionan con la identidad de la empresa para la cual trabajan (Green, 1999). Esto está estrechamente relacionado con el cuestionamiento que se hacen los administradores: “ ¿Cómo puedo hacer que cada elemento dentro de la organización marche o camine en la misma dirección, armónicamente, al mismo tiempo?

Green también nos clarifica este concepto con la siguiente experiencia: “ Una vez tenía un carro que parecía estar fuera de alineación. El auto avanzaba a pesar de que las llantas delanteras cómo que tomaban diferentes direcciones. Iba empezando a temblar cuando iba arriba de las 40 millas por hora. Sobra decir que, esto me hizo estar muy precavido mientras manejaba, así que el viaje no fue muy placentero. La no-alineación del auto me causó ansiedad, bajo rendimiento e inconformidad”.

El mismo autor, psicólogo industrial organizacional con más de 30 años de experiencia en la capacitación y consultaría en este campo, nos comparte esta vivencia: “Un gerente de un gran corporativo me comentaba una vez que ellos habían utilizado una manera muy económica para desarrollar un sistema de Recursos Humanos basado en competencias. Ellos simplemente consiguieron una licencia para usar una lista de competencias genéricas que venía en los materiales de cierto programa de entrenamiento que habían adquirido. Cuando yo le pregunté de qué manera habían personalizado sus competencias, se vio un poco confundido. Pero rápidamente contestó diciendo que todo mundo estuvo de acuerdo en que las competencias eran una parte valiosa de su sistema de retroalimentación de 360°. Agregaba que estaban listos para usar sus competencias en otras partes de su sistema de Recursos Humanos. Con toda probabilidad, la lista de competencias de este gerente era un mejoramiento en el modus operandi de su organización. Pero su sistema de competencias me recordó lo que me pasó con mi viejo camión cuando estaba fuera de tono o de alineación. No importaba que tan fuerte presionaba el acelerador, nunca conseguía la energía suficiente para alcanzar una buena carga. Este ejemplo aplica con las competencias. Para poder conseguir beneficios reales de tu sistema de competencias, tienes que ponerlo a tono o alinearlos acorde a tu organización y sus diversas tareas”

Las investigaciones y experiencia de equipos especializados en consultaría por George Labovitz y Víctor Rosansky, especialistas en el tema de alineación, los han conducido a la conclusión de que el crecimiento y ganancias de cualquier negocio son actualmente el resultado de la alineación entre la gente, los clientes, la estrategia y los procesos. Estos autores han encontrado que las organizaciones que consistentemente tienen los pies puestos en la tierra en tiempos turbulentos son administradas por personas que se mantienen enfocadas y centradas alrededor de unos cuantos objetivos claves del negocio. Ellos hacen esto con la finalidad de crear una cultura de auto-alineación y auto-sostenimiento que pueda distribuir el liderazgo y la energía a través de toda la organización y libere cierto tipo de poder organizacional y concentración que ellos denominan “alineación”.

La alineación brinda a los administradores a cada nivel de la organización la habilidad para:

- Desplegar rápidamente una estrategia de negocio coherente,
- Estar centrados totalmente en el cliente,
- Desarrollar gente de clase mundial,
- Mejorar continuamente los procesos de negocio, todos al mismo tiempo. (Labovitz y Rosansky, 1997)

Algunos puntos importantes para tener en mente cuando se piensa acerca de la alineación son:

- La alineación provee el poder de ser y permanecer competitivo a través de la conexión de partes que antes estaban desconectadas en la organización de manera que se interrelacionen, con un modelo comprensible.
- La alineación provee el poder de crear una cultura organizacional de propósitos compartidos.
- Mediante la integración de los factores claves del negocio, los factores del mercado, la dirección integral, el liderazgo, y la cultura, la alineación provee a la empresa el poder del logro consistente, definir niveles de crecimiento y un alto desempeño.

Estar centrados, es todo lo que se trata con la alineación.

La idea de la alineación no es nada nueva. En los años 60's, Paul Lawrence y Jay Lorsh de la Escuela de Negocios de Harvard emplearon el término “integración” para describir el estado de colaboración que existe entre los departamentos y que es requerido para conseguir la unidad de esfuerzos producto de las demandas del medio ambiente. Lawrence y Lorsh encontraron que las organizaciones integradas se comportan mejor en cada uno de los estándares financieros contables que sus contrapartes no integradas. Labovitz y Rosanky prefieren el término “alineadas” en vez de “integradas” debido a que denota dirección así como también coherencia interna.



### 2.3.2 Naturaleza de la alineación.

La noción básica del concepto de alineación es que cuando las cosas están en un estado de alineación, entonces operan naturalmente y armoniosamente juntas para alcanzar un objetivo común. No existe ni fricción ni arrastre entre ellas, las cosas se complementan perfectamente y se refuerzan unas con otras. La alineación tiene la propiedad básica de que los objetos en estado de alineación se combinan entre sí, sin dificultad alguna como si fueran uno sólo.

No importa si uno ve al negocio desde una perspectiva funcional o desde una perspectiva de proceso, cuando un negocio está en un estado de alineación, todas las funciones o bien los procesos están unidos entre sí por un objetivo común, el alcance del negocio. El negocio debe, como un todo, estar alineado con las necesidades del mercado, y debe tener su cadena de proveedores alineado de igual manera.

Existen diversos estados graduados o estados de alineación, a saber:

- Caos: desalineación total.
- Inadaptación: colaboración mínima.
- Mezcla: combinación.
- Umbral: nivel mínimo para entrega de productos y servicios.
- Armonía: colaboración general y continua.
- Perfección: no sólo en armonía sino que también permite obtener ventaja competitiva.

Cualquier negocio debe lograr por lo menos el estado de alineación de umbral, o si no la desalineación será tan perjudicial tal que pudiera frustrar el flujo de los productos y los servicios hacia el mercado. Algunos negocios se deterioran al grado de caos, donde la cooperación y la colaboración son cuestiones ilusorias. Ningún negocio puede sobrevivir a menos que esté en el nivel del umbral. Una vista popular de la estrategia es que ésta es el movimiento del negocio de su estado actual de alineación (o bien desalineación) hacia un nuevo y mejor estado.

El atributo final de la alineación tiene que ver con la noción de primario y secundario. De las funciones o procesos en alineación, uno debe definir la dirección de los demás. Para una organización, lo primario es siempre el cliente. Es secundario está compuesto del alcance o perspectiva del negocio, las funciones internas, los procesos internos y los proveedores; todos están alineados con cada uno de los otros y con el primario. La alineación con cualquier otra cosa que no sea el cliente conduce a un éxito pero momentáneo (Labovitz y Rosanki, 1997).

Una propiedad o característica muy importante relacionada con el concepto de alineación es la maniobrabilidad, la cual se define a continuación.

Cuando se discute acerca de la alineación, uno debe concurrentemente discutir acerca de la maniobrabilidad. La maniobrabilidad sería el borde o la orilla de la moneda de la alineación. Debido a que un negocio debe estar siempre en movimiento fluido para responder creativamente a la dinámica del ambiente, la alineación no es una noción estática sino más bien dinámica, un concepto que involucra movimiento. De tal manera que cuando se habla de alineación, se está hablando también implícitamente de maniobrabilidad.

La palabra “maniobra” presenta tres significados comunes:

1. Movimiento simple.
2. Movimiento intencional hacia una posición superior.
3. Movimiento intencional con velocidad y sorpresa para crear una ruptura o dislocación calculada. Una dislocación es una acción que hace irrelevante y sin uso la ventaja de un competidor, hace que cualquier cosa que es antes era atractiva al cliente ya no lo sea más, nulificándola.

Cuando se emplea la palabra maniobra, se intenta con ello entender concurrentemente eso tres significados. De esta manera, maniobra es una palabra con un rico significado.

La manera más eficaz de conducirse en la disputa de la superioridad en el mercado está dada por la maniobrabilidad, ya que el éxito es alcanzado a través de moverse hacia nuevas posiciones desde las cuales se puede expandir una ventaja decidida, detener a los contendientes y repetir indefinidamente el proceso de maniobra hasta el punto de que no puedan responder a la misma.

Existen tres ideas corolarias que son importantes en el diseño de las acciones de maniobra:

- No-respuesta: las maniobras pueden ser explícitamente diseñadas para prevenir la respuesta por parte de los competidores. El movimiento hacia una determinada posición y el acto de evitar una respuesta competitiva puede conducir hacia la máxima ganancia debido a la inversión de la maniobra. La disposición de un competidor para responder a una acción tomada por la organización a la cual se pertenece es una función de tres variables, que son las siguientes:

1. Percepción: los competidores deben saber que la organización emprende una acción que les está mandando una señal de alerta. Si las acciones tomadas pueden ser escondidas, entonces dichas acciones no serán fácilmente perceptibles, de manera tal que no se tomará una respuesta a las mismas.
2. Punto de ataque: los competidores deben sentirse alertados por el lugar donde se está atacando en el mercado. Si se ataca en la periferia del mismo o bien un

segmento de éste que ellos ven como irrelevante, no valdrá la pena responder, desde su perspectiva.

3. Dificultad de respuesta: los competidores deben preparar sus fuerzas y alterar sus planes para responder.

La alineación, modulación, ajuste, o sincronización de las competencias para con las necesidades específicas de tu empresa involucra tomar ventaja de los diferentes significados a los que se las asocian.

Una de los más grandes retos al cual se enfrentan hoy en día las organizaciones tiene que ver con la alineación (esto es, hacer que todos se comprometan a moverse en la misma dirección). Una comprensión clara de la dirección en la cual la organización permita que las personas se puedan dirigir así mismas en cada nivel y en cada trabajo (Labovitz y Rosansky, 1997)

Green menciona que una organización puede llegar a la alineación de varias maneras, algunas más efectivas que otras. Uno de las formas más efectiva para lograr este cometido es permitir a la gente participar en la toma de decisiones, activamente. Esta participación conduce a un intercambio de información, a una oportunidad para el compromiso y un desempeño superior que a fin de cuentas es el objetivo vital que se persiguen con este enfoque. La participación construye una alineación personal entre el individuo y la organización. Este es lo que Green llama “alineación personal”. Es una manera efectiva que permite a los individuos ver de qué manera sus objetivos coinciden con los objetivos de la organización. Se alcanza vía la participación y la discusión abierta.

Otro tipo de alineación puede llevarse a cabo mediante el uso de un lenguaje de comportamiento o conductual para unir o ligar el sistema de Recursos Humanos con la identidad de la organización incluyendo sus competencias clave y capacidades, valores, y prioridades. Esto es lo que Green define como “alineación estructural”. Esta alineación usa los sistemas, procedimientos, y las formas del departamento de Recursos Humanos para fortalecer y comunicar la manera en que las personas encajan en “la gran fotografía”. A través de la alineación estructural, las palabras y las frases de la misión, visión, valores y la cultura de la organización pueden ser parte de los procesos básicos de RRHH tales como el reclutamiento, selección, entrenamiento y capacitación.

Cabe destacar que este tipo de alineación sólo se puede sacar adelante si existe una clara descripción de la identidad de la organización. Este proceso se hace más fácil cuando la identidad de la empresa se expresa en términos del lenguaje conductual o de comportamiento (Green, 1999). Esta clase de lenguaje ofrece un objetivo claro para la alineación de los sistemas de Recursos Humanos con la dirección de la organización, que como vimos en el capítulo anterior prácticamente es el mismo.

### **2.3.3 Justificación de la alineación del sistema de gestión por competencias a la estrategia de la organización vía el Área de Recursos Humanos.**

Enrique Claver (1997) menciona que hoy en día, y afortunadamente un gran parte de directivos se ha dado cuenta al menos de la situación, de que las formas tradicionales de dirección del componente humano se están quedando obsoletas antes las necesidades y condiciones imperantes del contexto global actual, es más que evidente que se requiere sustituirlas por nuevas perspectivas para el bien de toda la organización; además alguien debe encargarse de ello. Claver propone que si bien este proceso no debe ser exclusivo del Departamento de Recursos Humanos (RRHH) éste tiene que jugar un papel importante en el desarrollo del mismo.

En nuestros días en la gran mayoría de la literatura existente acerca del tema se puede observar un importante llamado a favor del cambio respecto de la función que el departamento de Recursos Humanos debe desempeñar a fin de adecuarse lo mejor posible a las demandas actuales en el plano organizacional, se habla de un cambio que permita pasar de la ejecución de las meras funciones tradicionales de personal hacia una dimensión de mayor nivel estratégico.

Un gran número de publicaciones especializadas en el tema tales como “Human Resources Management Journal” dejan lo suficientemente claro que el trabajo del Director de Recursos Humanos está cambiando. Definitivamente, ellos deben de encontrar de una u otra manera la forma de poder unir su trabajo a los objetivos estratégicos de su organización. Y viceversa, y esto es muy importante, la alta dirección debe relacionar su trabajo de planificación con los programas actuales y futuros de capital humano. Es decir, las empresas y demás organizaciones necesitan una clarificación estratégica de sus programas de capital humano (Friedman B., 2000).

El reto consiste en sustituir los esquemas tradicionales, algunos ya obsoletos o bien no apropiados para el entorno competitivo que en la actualidad prevalece. Aquí es donde se esperaría que los directores de RRHH clarifiquen y apoyen a tan importante tarea pasando de un enfoque de su función actual, la mayoría de las veces centrado en actividades y tareas, hacia un nuevo enfoque orientado en los resultados, vía la gestión del desempeño o bien la gestión por competencias.

Ahora bien analicemos dos puntos de vista claves en la filosofía de RRHH:

- “el capital humano como el activo fundamental con que cuenta cualquier organización para generar y sustentar su ventaja competitiva” y

- “No todas las actividades que llevan a cabo las personas dentro de una organización necesariamente aportan o añaden valor a la misma”.

Por un lado partiendo de la máxima clásica la cual dice que “el activo fundamental con que cuenta una empresa a la hora de generar una ventaja competitiva son sus Recursos Humanos”, es decir, su gente, todas y cada una de las personas que integran la organización y que vía sus competencias le dan vida y su razón de ser, entonces el valor añadido siempre lo crean las personas apoyándose en todos los recursos con que cuenta en la empresa a la cual prestan sus servicios (llámese tecnológicos, administrativos, materiales, etc.)

Por otra parte se tiene otra máxima que dice que la gente es valiosa, es el activo más valioso de toda corporación, pero no todas las actividades que realizan o llevan a cabo las personas necesariamente añaden valor a la organización (vía sus procesos o tareas), por ende las actividades que no añaden valor son consideradas como no deseables en la organización.

A continuación se ejemplificará brevemente este planteamiento:

La vicepresidente de Recursos Humanos del New York Times, Donna Miele, asegura que la necesidad de cambios forzó a esta área de las empresas a reconsiderar la manera de agregar valor al negocio. “Hoy en día, nuestra misión es ayudar a la gente a desarrollar sus cualidades y ser más productivos y crear políticas y programas para retener a los empleados valiosos” menciona Miele. Con costos de impresión en alza, cambios en las condiciones del mercado y nueva tecnología, el prestigioso diario está en pleno proceso de cambio e implementando una nueva estrategia de negocios que afecta a toda la organización.

Tradicionalmente, RRHH jugó el rol de experto técnico y proveedor de programas internos. Con demasiada frecuencia, el sector se quedó empantanado en una serie de tareas administrativas como archivar registros de empleados, hacer transacciones monetarias, planillas y búsquedas laborales, así como también actuaba como vigilante del cumplimiento de las normas de la empresa. Pero esas actividades, por más importantes que sean, consumen los recursos vitales y dejan poco margen para que la gente de dicho departamento pueda concentrarse en objetivos estratégicos de valor agregado.

Para muchas compañías (incluyendo Burger King Corporation, The New York Times y Sears Roebuck) la reingeniería es el primer paso para transformar a este departamento en un socio estratégico, que pueda desarrollar estrategias para que los empleados compitan de manera eficiente en los cambios que demanda el mercado. Al igual que la competitividad, la globalización está impulsando un rediseño de este departamento. A medida que las empresas cruzan sus fronteras, deben enfrentar una serie de tareas que varían de país en país, desde la

descentralización hasta la contratación de la gente local y la adaptación de las prácticas habituales de este departamento. En el Reino Unido, por ejemplo, las compañías están todavía concentradas en reducir sus costos mientras forjan su camino en medio de una persistente recesión. “ A diferencia de los Estados Unidos de América, las empresas recién están pensando en relacionar los Recursos Humanos con una estrategia de negocios” asegura Peter Slater, consultor de la sucursal londinense de Towers Perrin. Transformar el departamento de RRHH en un socio estratégico implica mucho más que lograr un proceso eficiente y efectivo, agrega Amy Heller, también consultora de dicha firma. Significa también dejar de lado las actividades que sus clientes no utilizan, reestructurar y adquirir tecnología que mejore la calidad y reduzca los costos, adquirir nuevas habilidades y conocimientos, etc.

Al Walker y Amy Heller, consultores de la firma Towers Perrin, acentúan la importancia de trabajar junto con los gerentes de primera línea, entender sus necesidades y expectativas y decidir, en forma conjunta, cuál es el trabajo que debería ser automatizado, eliminado, centralizado o bien rediseñado porque no agrega valor.

“Burger King es un restaurante de hamburguesas. Eso es lo que hacemos, y lo hacemos bien” afirma Susan Clemmons, directora de Soluciones de Negocios de la sucursal Gran Metropolitan de PLC. “Recursos Humanos tiene que hacer lo imposible para facilitar la tarea de los gerentes, y asegurar que éstos puedan manejar bien cada sucursal y cuidar los clientes. Cualquier otra cosa que no sume nada a esta misión no aporta valor agregado” agrega Clemmons; así, se facilita a que los gerentes se concentren en el negocio de hacer y vender hamburguesas.

Este ejemplo es representativo de la tendencia actual en cuanto a la nueva postura de RRHH. Bajo esta perspectiva, no hay nada ni nadie que pueda justificar la existencia del directivo de RRHH a menos que sea alguien que aporte valor añadido a la organización, alguien que asegure la efectividad de la empresa, pero no únicamente tomando decisiones netamente financieras, técnicas o de RRHH, sino decisiones empresariales.

A manera de demostración de que la función de RRHH añade, es decir, es rentable, se deben analizar los beneficios que aporta a la organización; ahora bien, la dificultad de esto radica en el hecho de demostrarlo de manera cuantitativa y relacionarlo con el beneficio empresarial.

Claver (1997) expone que la tarea de añadir valor, de producir beneficios o utilidad, está muy ligada a la de “vender”, al menos así ocurre en la mayoría de los casos tradicionalmente de la “antigua” economía. Él propone que en vez de detenerse en explicar cómo el directivo de RRHH tiene que vender sus programas, servicios y/o productos, más bien se debe centrar esta cuestión en la finalidad de los mismos, o dicho en otras palabras, el objetivo que deben perseguir.

Para ello Claver se apoya en el esquema propuesto de Evans (1985) en donde la finalidad de añadidura de valor se descompone en tres partes o sub-objetivos, a saber: rendimiento operativo, innovación y flexibilidad, y equidad e integración. El primero de ellos es sinónimo de rentabilidad; el segundo está muy relacionado con la supervivencia, y el tercero y último tiene un cierto componente trascendente. La siguiente figura nos muestra el concepto expuesto:

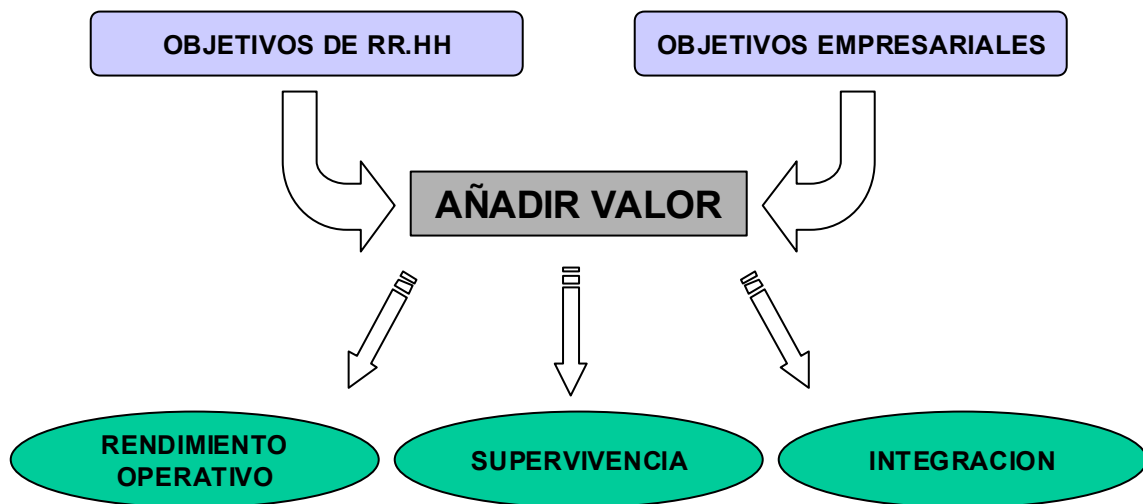


Figura 2.1 Relación entre los objetivos empresariales y los objetivos de RRHH (Claver, 1999)

El modelo pone de manifiesto que la aparición de nuevos objetivos está supeditada a la realización de los anteriores, o bien, los comprende o sub-assume. Se podría afirmar que la integración es un objetivo necesario pero no suficiente. El rendimiento operativo permite la consecución de determinados resultados y, por lo tanto, es un objetivo suficiente. Así pues, siguiendo la lógica de este razonamiento, los resultados a corto plazo (rendimiento operativo) pueden considerarse como insuficientes; sobre su necesidad habría que estar al caso concreto y relacionarlos con la supervivencia de la empresa en el mercado (Fernández, 1990).

Una vez ubicados en este punto, el problema que se nos plantea consiste en si es correcta o no, la identificación que, sucesivamente, se va haciendo entre los objetivos de la función de Recursos Humanos y los generales de la organización, hasta quedar aquellos totalmente absorbidos por éstos. Dicha identificación es coherente con los planteamientos: sólo hay una función directiva que comprende la Dirección de Recursos Humanos. Así pues, bajo el razonamiento de estos autores podría decirse que el verdadero objetivo de la Dirección de RRHH no es más que el propio de la dirección, en esencia.

#### **2.3.4 Sistemas de valor basados en conocimiento.**

Al hablar de Administración del Conocimiento no necesariamente es el conocimiento el objeto directo de administración y el objeto de valor económico, éste objeto siempre ha sido la dinámica del valor (Carrillo, 2000). Dicha dinámica de valor se refiere al proceso específico de crear, cuantificar, guardar, extraer, transferir, etc., este valor en un sistema de producción específico.

Por mucho tiempo el capital financiero y sus unidades monetarias han sido la base de la economía y en sí, la unidad básica de la economía que representaba el valor (Carrillo, 2000). Pero esa expresión de valor ahora se ha ensanchado y el contemplar a todos estas nuevas percepciones de valor implica un reto significativo para esa medida base de la economía y para la nueva economía. Ahora valores como la innovación, la confianza, la lealtad y competencias como la creatividad y la autodeterminación, reemplazan la simple utilización de fuerza física y labores monótonas.

Para que la Administración del Conocimiento llegue a considerarse una nueva era económica debe ser capaz de describir los flujos en los que el valor, y las nuevas dimensiones de valor impactan las organizaciones, las sociedades y los sistemas, en pocas palabras describir una nueva dinámica de valor (Carrillo, 2000).

Existe una serie de teorías base necesarias para la concepción de un método que sea capaz que de forma homogénea, confiable y válida se valúen las dimensiones de capital que actualmente son generadores de valor: el punto de partida se basa en la teoría del valor como aquella que fundamenta la homogeneidad de la base al afirmar que de acuerdo a la filosofía monista, no hay una dicotomía de lo tangible e intangible, sino que todo depende de un valor mayor. Por consiguiente si tomamos las dimensiones más básicas de capital lograremos esa homogeneidad requerida. Por otra parte, la teoría de la medida nos aporta los niveles de medición, la métrica y sobre todo la confiabilidad y validez del método, a través de métodos de escalamiento psicométricos (Lakert) y teoría estadística para la auto-corrección del método. La parte central de estas teorías base, es la teoría de sistemas, ya que para sólo incluir las dimensiones básicas de capitales y para hacer funcionar el método desde el enfoque de sistemas de capitales, es necesario ver a la organización como un sistema generador de valor.

Los sistemas de valor basados en conocimiento son la parte que integra a todas las teorías base, y es ahí en donde se explica que el factor determinante del valor económico, ha sido la dinámica de valor; por consiguiente es necesario el determinar esta nueva dinámica de valor para la nueva economía.



El enfoque de los sistemas de valor basados en conocimiento nos muestra que es lo que hace que la empresa valga, el conjunto de las cosas que son valiosas en la organización así como también el conjunto de valores operacionalizados en esa entidad, ya sea una persona o una empresa, y que están expresados en una operación medible.

“El ciclo de conocimiento” representa los siete procesos básicos del conocimiento: Creación, Aplicación dentro de la organización (por ejemplo en la resolución de problemas), Explotación fuera de la misma (por ejemplo cuando se comercializa la propiedad intelectual), Compartición y disseminación, Encapsulamiento (por ejemplo capturando y guardando la experiencia y el saber-hacer), Mapeo (por ejemplo localizando a una determinada persona o información que personifique el conocimiento requerido) y el Aprendizaje.

La Administración del Conocimiento esta relacionada con el soporte y la optimización de dichos procesos en todas sus manifestaciones en el mundo real ( KPMG Management Consulting, 2000). Sin embargo no es suficiente generar conocimiento, hacerlo disponible y esperar los mejores resultados. Sería lo mismo que ofrecer información sobre asuntos que su cliente no necesita saber. El factor importante en este punto es proporcionar un conocimiento que añada valor. El conocimiento que añade valor es significativamente diferente de la información indiscriminada. (Tissen R. et al, 2000).

Bajo este cuestionamiento el grupo consultor holandés KPMG propone, al igual que el CSC del ITESM, una gestión del conocimiento basada en el valor. Una política que asegure el poder para añadir valor al conocimiento de una compañía sin crear conocimiento sólo por crearlo. La gestión basada en el valor representa un enfoque integrado y armonioso que ayuda a diseñar e implementar lo siguiente (Tissen, R. 2000):

- Las estrategias inteligentes: muestran como crear y aumentar el conocimiento que dará valor a la compañía.
- Organizaciones inteligentes: en las que la clave es crear organizaciones basadas enteramente en el proceso y el equipo en función del ambiente externo predominante.
- Profesionales inteligentes: que ofrezcan las herramientas con las que se dará forma a la actitud y las competencias clave de los profesionales con ayuda de motivación innovadora, valoración y sistemas de recompensa.

Conocimiento inteligente: muestra como desarrollar conocimiento completamente enfocado y emplea los procesos de gestión adecuados para hacer que permanezca visible.

### **2.3.5 Los sistemas de capitales.**

La postura actual de Administración del Conocimiento está en un tercera generación. En la primera generación el conocimiento es un objeto, el objetivo en esta etapa es acumularlo a manera de repositorio. En la segunda generación el conocimiento se toma como un flujo, el objetivo consiste en hacerlo circular por la organización. En la tercera generación, el conocimiento parte de un sistema de capitales alineados a una postura de valor.

En esta postura de generación de valor la organización define las estrategias sobre la base de una identidad maximizando su sistema de capitales. El conocimiento se manifiesta por medio un balance de capitales. La Administración del Conocimiento busca sistematizar los factores de producción y maximizar su capacidad generadora de valor futuro. La administración del conocimiento es una estrategia gerencial. El valor esta en función de una estructura integral de sistema de capitales.

Sobre el concepto de sistemas de valor basados en conocimiento se funda el de sistemas de capitales, como la objetivación o monetarización de órdenes de valor. Esta aproximación permite considerar todas las manifestaciones posibles del valor en una organización humana, para posibilitar la sistemática operacionalización de los mismos. Añadir una base contable al universo de capitales ya operacionalizados, permite articular los estados integrales de resultados.

Los sistemas de capitales están formando por activos tangibles e intangibles. Los intangibles son el capital intelectual de la organización: empleados (analizar competencias y mejores practicas), relaciones (estrategias para manejo de clientes, manejo de proveedores) y capital interno (sistemas de la empresa, procesos clave, competencias organizacionales, tecnologías de soporte al negocio).

El valor en las organizaciones basadas en la administración de conocimiento se manifiesta vía el sistema de capitales, en él se operacionalizan todas las formas de valor.

La alineación estratégica del sistema de gestión por competencias con la estrategia de la organización tiene que ver directamente con el sistema de capitales de la empresa que es el que orienta y da sentido a cada acción que se realiza dentro y fuera de ella. En el caso de las competencias laborales es vital saber cuáles son las competencias que se requieren según los objetivos planteados en la estrategia del negocio y con base en ello, desarrollar las competencias en los individuos que las requieran según el rol que desempeñen en la empresa.

### **2.3.6 Las capacidades y competencias centrales de la organización.**

En toda organización se pueden distinguir una serie de capacidades y competencias que podrían analizarse de lo general a lo particular, es decir aquellas que presentan a nivel macro en la empresa (competencias clave y capacidades organizacionales), las competencias de equipo, área o función y a nivel micro lo que serían en sí las competencias individuales de los miembros que la conforman.

En los siguientes puntos se describirán con mayor detalle cada una de estas competencias.

#### **2.3.6.1 Las capacidades de la organización.**

Aunado al término de las competencias claves de una organización, Las “capacidades” de una organización son trascendentes en el comportamiento de la misma así como la consecución o no de los objetivos deseados, aunado al término de las competencias claves o centrales. Se entiende por el concepto capacidad una serie de procesos de negocio estratégicamente entendidos (Stalk, Evans, y Shulman, 1992). Así, por ejemplo, Honda ha sido un competidor importante de la General Motors no sólo gracias a sus competencias centrales en el área de motores sino también debido a su capacidad en el despliegue de una red efectiva de mercadeo. Adicionalmente, Honda tiene cuenta con una capacidad importante en el desarrollo de sus productos así como su introducción al mercado que le permite presentarlos a los clientes más rápido que la manera tradicional del ciclo de desarrollo de productos.

Una de las maneras de expresión de las capacidades de una empresa es a través de la competencia basada en término de tiempo (Lawler, 1996; Stalk y Hout, 1990). Por ejemplo, la cadena de noticias estadounidense CNN pionera en la difusión de noticias en el momento justo en que estos se presentan; en este caso esto representa no sólo una habilidad tecnológica por si sola sino más bien una combinación de procesos de negocios y administración efectiva bien lograda.

De manera similar, las entregas oportunas y confiables que realiza Federal Express en la entrega de sus paquetes en todo el mundo refleja la competencia basada en el manejo de los tiempos de operación y respuesta sustentada a través de una fuerte combinación de la gente con los sistemas de trabajo.

Las capacidades organizacionales aunadas a las habilidades de los individuos son combinadas de tal forma que juntos conforman una organización “ágil” que se enfoca en la atención de las necesidades del cliente. Las competencias centrales y las capacidades de una empresa se expresan idealmente en el estatuto de la

misión de la misma que comunica específicamente lo que la organización hará por sus clientes. Deben de mostrar el propósito de la compañía y sugerir la manera en que se diferencia de las demás dentro de su ramo de negocio. En lugar de ofrecer promesas deslumbrantes, lo establecido en la misión debería de hacer referencia a la manera en que las capacidades y las competencias clave que posee implementarán su propósito (Green, 1999).

### **2.3.6.2 Las competencias centrales o claves de la organización.**

El término de competencias centrales o clave de una organización fue utilizado por primera vez por C.K. Prahalad y Gary Hamel en 1990 en lo que se convertiría en uno de los artículos más solicitados y leídos de Harvard Business Review. Ellos dicen que una organización adquiere una ventaja competitiva en el mercado a través del uso de un número relativamente pequeño de competencias centrales que afectan los diferentes productos y/o servicios entre las unidades de negocio (Prahalad y Hamel, 1990).

Por citar un ejemplo, la compañía Cannon posee competencias clave en óptica, manejo electrónico de imágenes, y micro-procesamiento de las mismas lo cual le permite ser exitosa en sus productos: copadoras, impresoras láser y cámaras.

Una competencia central es un paquete único de saber-hacer técnico el cual es vital para el propósito de la organización. Esta competencia central da cabida a múltiples divisiones de la organización así como también a sus diferentes productos y/o servicios. Las competencias centrales proveen una ventaja competitiva única, lo se manifiesta como valor percibido por los clientes vía su preferencia hacia cierto producto y/o servicio en particular. Las competencias centrales reflejan con exactitud las fuerzas clave, que permiten añadir valor a los clientes, a la sociedad y a la compañía en situaciones de mercado cambiantes (Prahalad y Hamel, 1990).

Una característica importante de la competencia central es que es difícil de imitar. Muchos estrategas de negocios consideran que la identificación y uso de las competencias centrales así como también el establecimiento de una planeación efectiva permite a una organización a incrementar su participación en el mercado y mayores ganancias considerablemente.

Hoy en día, cada vez más empresas se organizan en torno a los procesos medulares, se habla mucho de las “organizaciones orientadas al proceso”. Este cambio fundamental en la organización de las estructuras y procesos requiere de un nuevo enfoque hacia las competencias internas. Desde el punto de vista de la Administración del Conocimiento, lo importante es saber que es lo que hacemos,

cómo lo hacemos, así como también qué expertos y estructuras de conocimientos se requieren para dar apoyo a un determinado proceso medular.

### **2.3.6.3 Los valores centrales y las prioridades organizacionales.**

Paul Green, menciona que en un primer nivel los valores centrales integran las creencias compartidas por los individuos que forman parte de una organización y su cultura, incluyendo las normas establecidas y las formas de proceder. Se podría decir que es el “sentir” de una empresa, lo que constituiría en sí el porqué se pertenece a la misma. Así pues, el valor asignado a la dignidad de una persona puede distinguir una organización de las demás.

Por otra parte, las prioridades organizacionales reflejan el énfasis de la organización en el uso de las competencias de un individuo tales como los hábitos de trabajo y sus habilidades para llevar a cabo procesos de negocio así como también sistemas de trabajo más efectivos. Las prioridades difieren respecto de las capacidades las cuales por ejemplo se manifiestan en el despliegue del saber-hacer técnico, recursos físicos o bien financieros para la mejora de desempeño. Las prioridades organizacionales en los procesos de innovación o calidad, por citar un ejemplo, son estrechamente dependientes de los recursos humanos requeridos para su ejecución (Pfeffer, 1994). Una prioridad importante radica en la disposición que una organización manifiesta en el uso de la participación activa en los procesos de mejora de procesos y la creación de ventajas competitivas (Lawler, 1992). Dicha prioridad es vista en el compromiso para motivar a los socios para expresar sus opiniones en los diversos aspectos del trabajo. Adicionalmente, los gerentes deben estar dispuestos a escuchar las opiniones e ideas de los demás, aceptarlas cuando sean apropiadas y estar en desacuerdo cuando así sea necesario. Este conjunto de habilidades de la gente puede ser diferente de las competencias centrales y capacidades que se definieron objetivamente en la estrategia de negocio.

### **2.3.7 Los procesos de la organización.**

Un proceso puede ser definido como un ordenamiento lógico de personas, procedimientos y tecnología dentro de las actividades de trabajo designadas a la transformación de información, materiales y energía en resultados específicos (Pall, 1990)

En una organización operan varios procesos. Los procesos estratégicos solucionan los asuntos a gran escala de la empresa, y los procesos funcionales se concentran en las prácticas cotidianas.

### **2.3.7.1 Procesos estratégicos.**

Los procesos estratégicos de una compañía son aquellos que:

- Están directamente relacionados con la estrategia,
- Tienen carácter semi-permanente, es decir, que sólo cambian cuando cambia la estrategia del negocio,
- Realizan una contribución multi-funcional a la organización como un todo que va más allá de las unidades de negocio.

Estos se refieren directamente a los objetivos empresariales a largo plazo y deberían reflejar claramente la dirección principal en la que debería desarrollarse una empresa. Dichos procesos pueden utilizarse para orientar la creación del conocimiento, de tal manera que se pudiera coleccionar conocimiento significativo, es decir, que añada valor a la compañía, en lugar de recopilar conocimiento porque sí.

### **2.3.7.2 Procesos funcionales.**

Los procesos funcionales de una compañía son aquellos que:

- Se enfocan en las actividades del día a día,
- Conectan la estrategia del negocio con las operaciones mediante la coordinación, la comunicación y el control.

### **2.3.8 La arquitectura o estructura organizacional.**

Las estructuras de la organización son auxiliares para la consecución de los objetivos de las empresas. A través de ellas se reduce la complejidad y se apoyan las acciones de los miembros de la compañía. Una organización es esencial si las personas van a trabajar juntas. Sin embargo, esto también destaca uno de los aspectos de cualquier organización: una empresa es “eficiente” en la medida en que las personas que trabajan en ella lo sean. (Tissen, 2000).

Uno de los principios básicos de la arquitectura, sugerido como fundamental por el arquitecto de origen estadounidense Louis Sullivan desde 1896, es que “la forma sigue a la función”. Gellerman sugiere que lo que se quería decir con esto

es que el diseño de un edificio debía reflejar, ante todo, los usos para los que se iba a destinar.

Robbins mantiene que las organizaciones son como las huellas dactilares, cada una tiene una forma única y una identidad propia. Sin embargo, se debe decir que ninguna forma es verdaderamente única. Las organizaciones tienen aspectos comunes y es cierto que todas pueden ser diferentes, aunque tienen ideas y otros elementos en común. Esto, a su vez, significa que no importa lo bien que se haya diseñado una organización, pues ello no representa una garantía de éxito futuro. Algunas organizaciones florecen y otras se marchitan y mueren, incluso aunque parezca que han compartido la misma lógica que dio como resultado su diseño.

Una organización nunca es estática, por eso, compararla con un edificio no es lo más adecuado. Probablemente sería mejor comparar una empresa con un río. “Al igual que un río, una organización puede parecer estática, especialmente si se ve en un mapa o desde un helicóptero. Pero esto dice poco de quienes en realidad se encuentran en los ríos en movimiento, nadando, ahogándose o instalados cómodamente y a salvo en barcos” (Sims. D, Finemena S, Sage Gabriel; 1993)

A criterio de los consultores de KPMG la estructura organizacional que prevalecerá en las modernas organizaciones que basan en la creación y uso del conocimiento y que se apoyan en una sólida base de tecnología de información y comunicaciones presenta tres rasgos característicos:

- Está basada en el proceso.
- Está basada en el equipo.
- Está basada en la comunidad virtual.

La magnitud y el alcance de la distribución del conocimiento deben adecuarse a la forma de la organización y las políticas de personal de una empresa. Donde se practica una organización de jerarquías bien establecidas de “orden y control, es más fácil precisar el tipo de conocimiento y qué personas o departamentos lo necesitan y, en consecuencia, limitar su circulación (Probst, 2001).

### **2.3.9 Las competencias de las personas.**

Una vez identificados, clasificados y desagregados todos y cada uno de los procesos organizacionales, y diseñada y construida la arquitectura organizacional más adecuada a la misma en función de aquellos se puede pasar a un punto tal que se conocerían las actividades específicas relacionadas a dichos procesos, y por consiguiente con la identificación de las competencias de área o grupales e individuales requeridas para la correcta ejecución de las mismas.

En este punto podría hablarse de dos aspectos, a saber:

- El conocimiento técnico y las habilidades en el trabajo u oficio,
- Las habilidades de desempeño y las competencias sociales.

Las personas usan su conocimiento técnico y sus habilidades en empleo de herramientas con la finalidad de llevar a cabo las responsabilidades que demanda su trabajo. Estas habilidades son típicamente aprendidas en situaciones de aprendizaje formal y la mayoría de las veces difieren en buena medida de aquellas que se presentan en los contextos de trabajo e industriales. El conocimiento técnico y las habilidades en el trabajo deben soportar las competencias centrales y las capacidades de una organización (Green,1999). La capacitación de las personas en las habilidades de índole técnica ofrece una manera lógica para mantener y expandir las competencias centrales y capacidades de una empresa. Este tipo de competencias está vinculado a las de índole cognitiva.

Las habilidades de desempeño y las competencias sociales incluyen básicamente los hábitos de los individuos en el trabajo, los estilos de comunicación, el liderazgo, y el trabajo en equipo. Estos son fácilmente transferidos a través de las diversas giros empresariales y trabajos, y reflejan la eficiencia de una persona o su efectividad en el uso de conocimiento tecnológico. Por ejemplo, el compromiso contraído en una actividad es una habilidad de desempeño que nos indica el grado en el cual una persona trabajará arduamente o no para conseguir un resultado. Esta habilidad es importante para un amplio rango de actividades que requieren auto-dirección y persistencia. Las habilidades de desempeño no sólo deberían ser utilizadas en la ejecución de una actividad o trabajo sino también para soportar los valores clave y las prioridades de la organización para la cual labora. Dichas habilidades y competencias varían de una organización a otra.

Este tipo de competencias está relacionado a las de índole afectiva y motriz.



### CAPITULO 3.

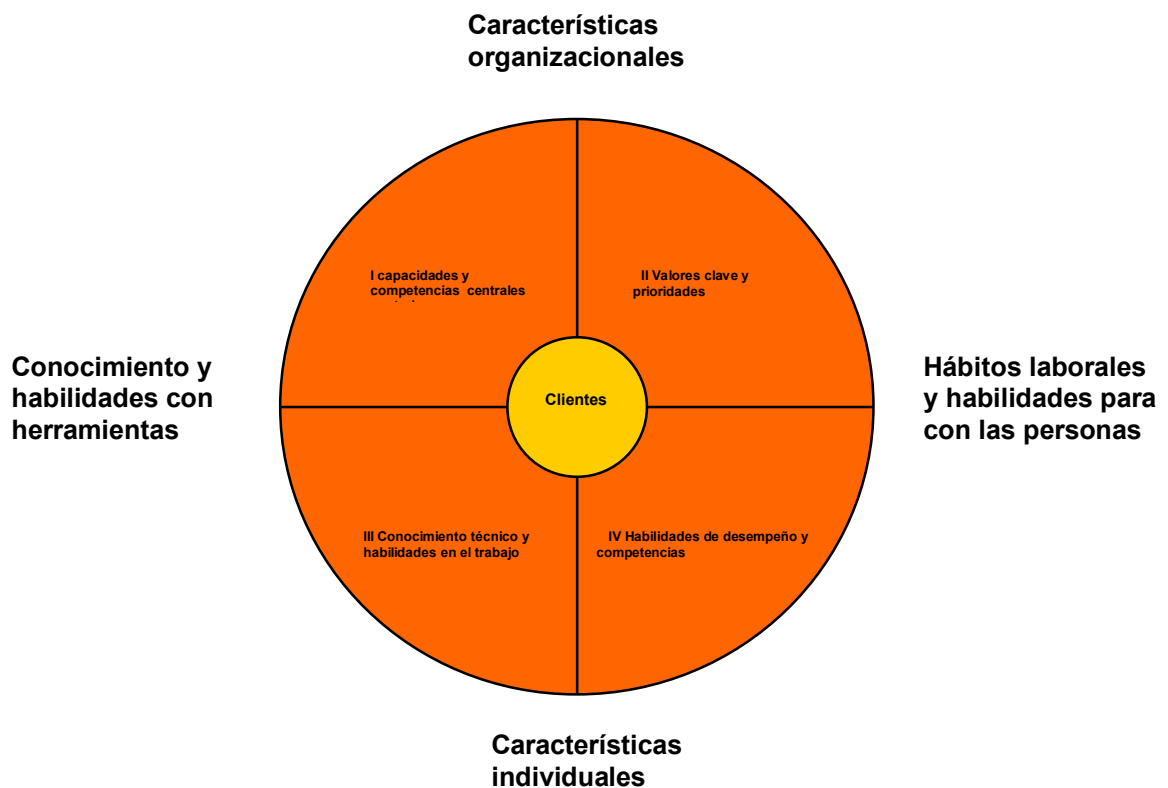
## PROPOSICIÓN DEL MODELO PARA LA ALINEACIÓN ENTRE EL SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS Y LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN.

En el presente capítulo se expondrá el modelo propuesto, presentando los fundamentos teóricos y principios sobre los cuales se articula el mismo, los elementos del modelo, las definiciones y las herramientas sugeridas para su identificación y/o desarrollo.

### 3.1 Bases teóricas y principios guía.

A continuación se presentarán los modelos que sirvieron como base para la creación del modelo propuesto en la presente tesis así como también el proceso de integración del mismo.

Tomando como referencia inicial el modelo de gestión por competencias propuesto por Paul Green, el cual se presenta a continuación:



**Figura 3.1 Alcance de la Competencia, Paul Green en “Building Robust Competencies” 1999.**

Se puede ir identificando los macro-elementos que vinculan el concepto de competencia en el entorno de la organización. La idea es relacionar tanto las características organizacionales con las características de las personas que integran una empresa por un lado, y ligar el conocimiento y habilidades con las herramientas con los hábitos y habilidades para con las personas por el otro. Como se muestra en la figura anterior, dicha vinculación se da vía ciertos elementos perfectamente distinguibles: las capacidades y competencias centrales, los valores y las prioridades organizacionales, los conocimientos técnicos y las habilidades en el trabajo, las habilidades de desempeño y las competencias.

Así es como Green visualiza la idea general detrás del enfoque de la gestión basada en competencias. Lavobitz y Rosanki, por su parte, proponen un modelo de alineación que integran sus principales elementos a manera de lograr una mayor coordinación de los mismo y mejor la productividad. Este modelo hace énfasis en el sector de producción y manufactura, dada la naturaleza del mismo. Dicho modelo de alineación está compuesto por dos conceptos principales: la alineación vertical y la alineación horizontal.

Respecto a la alineación vertical, Labovitz y Rosanki mencionan que mediante este tipo de alineación los elementos de la estrategia del negocio son asociados a las características de las personas que lo integran. Estos autores mencionan que en función de la estrategia electa por la alta administración se debe definir el perfil de las personas que van a ser posible la ejecución y logro de los objetivos planteado en la estrategia general de la organización. Este tipo de alineación puede verse gráficamente en la siguiente figura:

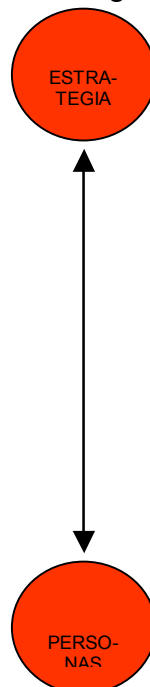


Figura 3.2 Alineación vertical. Labovitz y Rosanki en “The Power of Aligment: How Great Companies Stay Centered” 1999.

Complementariamente, estos dos autores definen la alineación horizontal al proceso de vinculación de los procesos organizacionales con los aspectos que tienen que ver con los clientes del negocio, lo cual puede visualizarse en la siguiente figura:

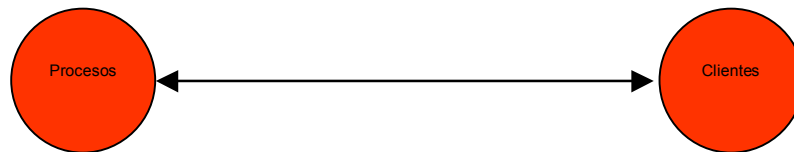


Figura 3.3 Alineación horizontal. Labovitz y Rosanki en “The Power of Aligment: How Great Companies Stay Centered” 1999.

La integración de ambos conceptos de alineación dan forma al modelo de Labovitz y Rosanki, quedando el mismo bajo el siguiente esquema:

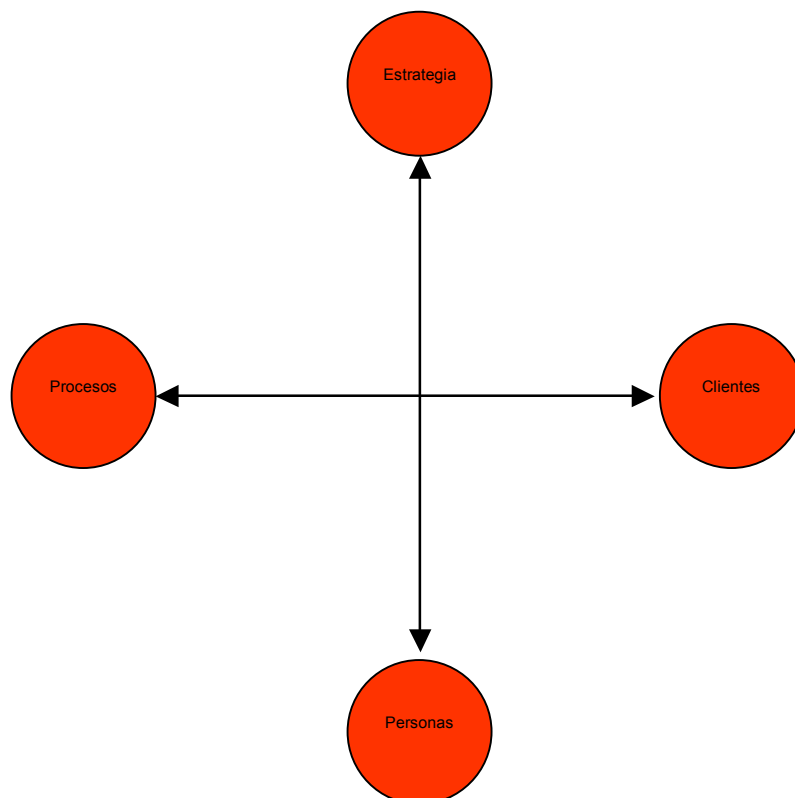


Figura 3.4 Modelo de Alineación. Labovitz y Rosanki en “The Power of Aligment: How Great Companies Stay Centered” 1999

Bajo este esquema de alineación se pueden establecer las relaciones entre las diferentes parte que integran al modelo de Robovitz y Rosanki. Así, puede verse como la estrategia se relaciona directamente con las personas en la alineación vertical, y con los procesos y los clientes al integrar la alineación vertical. Lo mismo pasa para cada uno de los elementos del modelo tal y como se muestra en la figura:

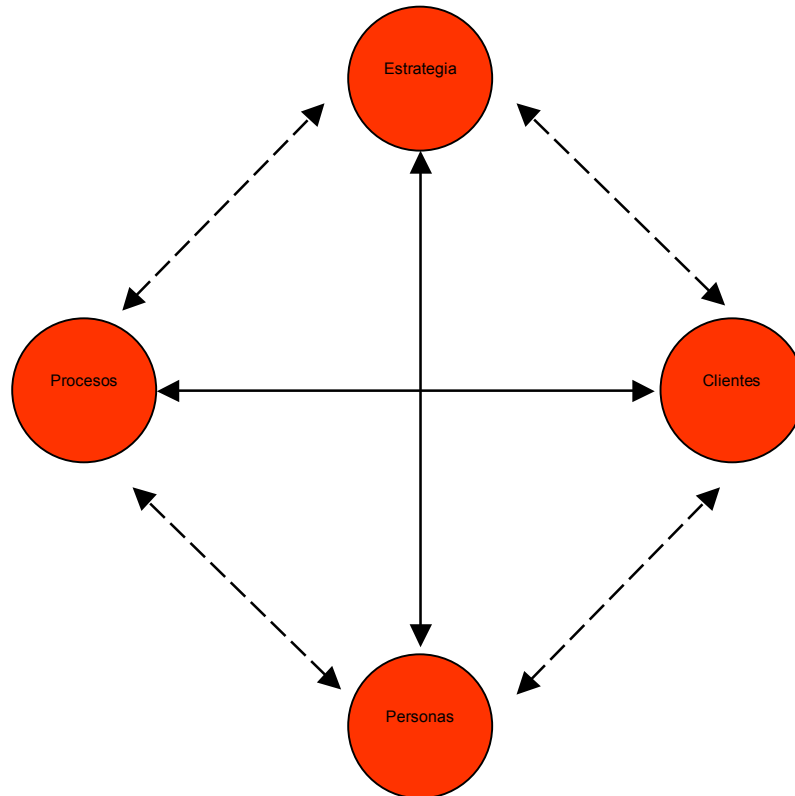


Figura 3.5 Modelo de Alineación. Labovitz y Rosanki en “The Power of Aligment: How Great Companies Stay Centered” 1999.

Ahora bien, según Labovitz y Rosanki existe un bloque central que coordina a los elementos del modelo, constituyéndose en una especie de eje potenciador y creativo que logra conjuntar tanto la alineación vertical como la horizontal en un ambiente de creatividad y mejora de la productividad. A este bloque central virtuoso, sobre el cual giran y coordinan los elementos del modelo, lo llaman “la cosa más importante” o “el elemento central”. Dicho concepto puede observarse en la siguiente figura:

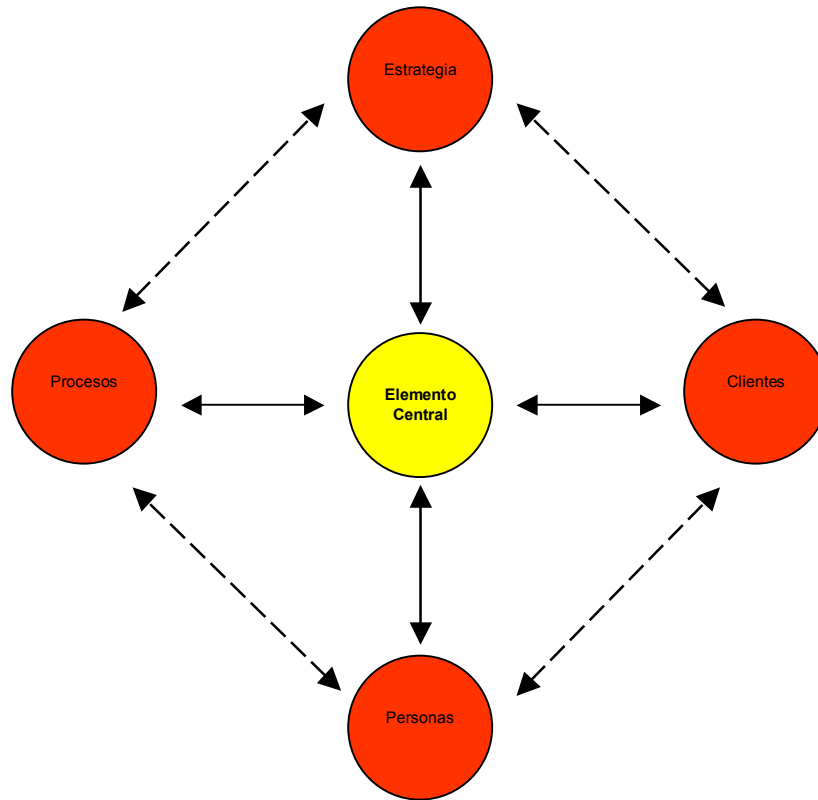


Figura 3.6 Modelo de Alineación. Labovitz y Rosanki en “The Power of Aligment: How Great Companies Stay Centered” 1999.

Tomando como base tanto el modelo de Green como el modelo de Labovitz y Rosanki, sobre todo este último, la idea es trasladar el concepto de alineación a un ambiente de Administración de Conocimiento basado en valor de ahí que bajo esta perspectiva el bloque del “elemento central” debería reunir todos los elementos necesarios para ser la parte medular del modelo de alineación propuesto, en otras palabras se esperaría explicitar, de la mejor manera posible, la dinámica de valor sobre la cual gira la gestión de la organización. Bajo este pensamiento, para el modelo de alineación que se está bosquejando este bloque central estará constituido por el sistema de valor, el sistema de capitales y el sistema de indicadores de la organización.

En el capítulo 2 se mencionó que la gestión del conocimiento vive actualmente la tercera generación desde su nacimiento, es decir, la Administración de Conocimiento basada en Valor. El conocimiento per se no es suficiente hoy en día lo importante es el administrar un conocimiento que añada valor. No es suficiente generar conocimiento, hacerlo disponible y esperar los mejores resultados. El conocimiento que añade valor es significativamente diferente de la información indiscriminada (Tissen, René 2000).

El concepto de valor no es algo dado, sino una convención social que ha variado a lo largo de la historia. "El valor" como invención humana, es principalmente un mecanismo de interconversión de la experiencia humana

(Carrillo, 2000). En esta postura de generación de valor la organización define las estrategias sobre la base de una identidad maximizando su sistema de capitales. Bajo esta directriz, el conocimiento se manifiesta por medio de un balance de capitales. El valor está en función de una estructura integral de sistema de capitales.

Sobre el concepto de sistemas de valor basados en conocimiento se funda el de sistemas de capitales, como la objetivación o monetarización de órdenes de valor. Esta aproximación permite considerar todas las manifestaciones posibles del valor en una organización humana, para posibilitar la operacionalización sistemática de los mismos. Añadir una base contable al universo de capitales ya operacionalizados, permite articular los estados integrales de resultados.

Los sistemas de capitales están formando por activos tangibles e intangibles. Los intangibles constituyen el capital intelectual de la organización: empleados (analizar competencias y mejores practicas), relaciones (estrategias para manejo de clientes, manejo de proveedores) y capital interno (sistemas de la empresa, procesos clave, competencias organizacionales, tecnologías de soporte al negocio).

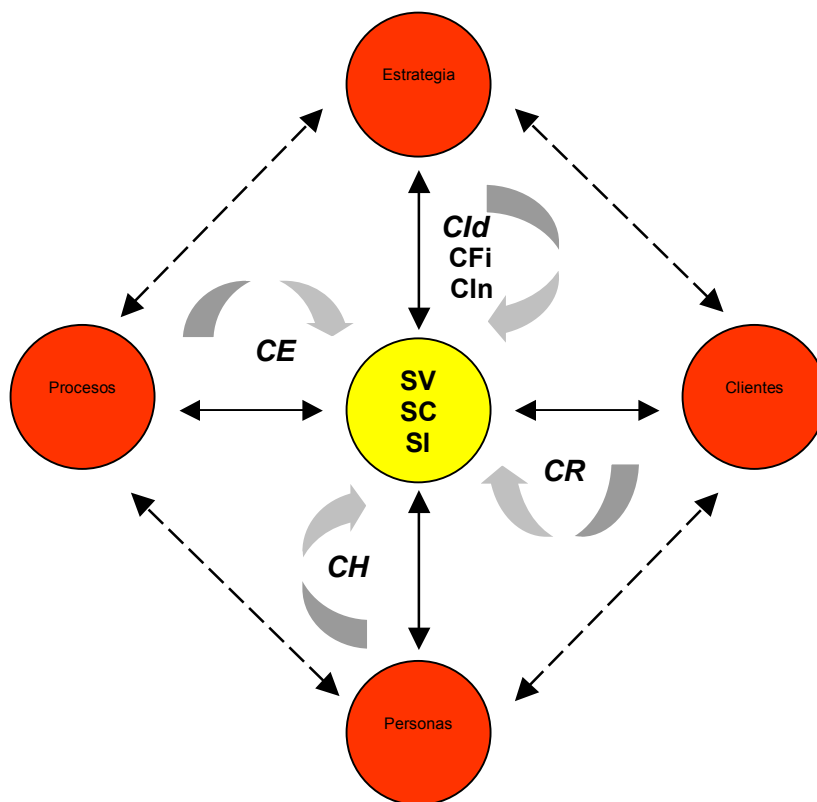
En la siguiente figura se resume la taxonomía de capitales propuesto originalmente por Pedro Flores en la sesión de tesis del CSC, 1999, sobre la cual se integrará el modelo en construcción:

<b>Capital</b>	<b>Concepto</b>
Capital de Inversión	Bases de inicio
Capital Identidad	¿Quiénes somos? ¿Qué buscamos?
Capital Humano	¿Cómo somos?
Capital Funcional	¿Cómo lo hacemos?
Capital Instrumental	¿Qué usamos?
Capital Relacional	¿Para quién lo hacemos?
Capital Producto	¿Qué hacemos?

Tabla 3.1 Modelo de órdenes de capital, Modelo del CSC, 1999.

Retomando la construcción del modelo en cuestión, en la siguiente figura podemos ver como se va constituyendo el bloque central al aportar cada uno de los elementos originales del modelo de Labovitz y Rosanki los diferentes capitales necesarios en la Administración de Conocimiento. Así pues, el elemento “estrategia” aporta el capital identidad (integrado por la visión, misión, valores, metas y objetivos, y la desarrollo organizacional); el capital financiero (el capital más común sobre todo en la gestión clásica de las organizaciones antes del movimiento de Administración de Conocimiento, el cual sustenta el estado económico-financiero de la organización) y el capital de inversión (integrado por los factores de tiempo, ideas, riesgo, esfuerzo invertidos en el proyecto de gestión del negocio). Por su parte, el elemento “personas” aporta el capital más importante

bajo el punto de vista de la presente tesis, el capital humano, es decir todas y cada una de los individuos que integran y dan vida a una empresa, vía sus competencias. Del elemento “procesos” se deriva el capital estructural, el cual está integrado a su vez por los siguientes capitales: el capital instrumental, integrado por los medios tangibles (infraestructura, equipo, herramientas, recursos y medios tecnológicos) e intangibles (sistemas de información, sistemas de soporte para la toma de decisiones, marcas, patentes, desarrollos); el capital funcional (políticas, reglamentos, prácticas, procesos, metodologías, manuales de operación, información, etc). Del elemento “clientes” se deriva el capital relacional (integrado por la cartera de clientes, proveedores, accionistas, alianzas, organizaciones gubernamentales, sindicatos, etc). Dicha taxonomía de capitales fue propuesta por originalmente por el Centro de Sistemas de Conocimiento en 1999.



Abreviatura	Significado
<b>CId</b>	Capital Identidad
<b>CFi</b>	Capital Financiero
<b>CIn</b>	Capital de Inversión
<b>CR</b>	Capital Relacional
<b>CH</b>	Capital Humano
<b>CE</b>	Capital Estructural, donde $CE = CF + CI$
<b>Cfu</b>	Capital Funcional
<b>CI</b>	Capital Instrumental
<b>SV</b>	Sistema de Valores
<b>SC</b>	Sistema de Capitales

Figura 3.7 Modelo de Alineación modificado de Labovitz y Rosanki en “The Power of Aligment: How Great Companies Stay Centered” 1999.

El valor en las organizaciones basadas en la administración de conocimiento se manifiesta vía el sistema de capitales pues en él se operacionalizan todas las formas de valor identificados por la organización y lo que constituye el sistema neurálgico de la misma.

La construcción de una estructura de indicadores es uno de los elementos vitales que contribuye al aseguramiento del proceso integral de la Administración del Conocimiento así como a la valuación de capitales a través de la comparación del estado actual y del estado ideal, estableciéndose así la brecha estratégica. Con base en esta medición se determina el desarrollo de capitales a fin de mantenerse en la línea de la estrategia definida.

“Sólo se puede mejorar lo que se puede medir” bajo esta premisa se sustenta la creación y el uso de un sistema de indicadores que reflejen en un balance integral de resultados el desempeño de la organización. Más adelante se tratará más a detalle lo referente al sistema de indicadores, clave en el proceso de aseguramiento de desempeño de cualquier organización.

Regresando nuevamente a la formulación del modelo de alineación, y esta vez recordando el modelo del alcance del concepto de gestión por competencias presentado por Green, el cual se resume en tratar de hacer que tanto las competencias organizacionales como las competencias individuales tiendan a ser las mismas en la manera de lo posible estableciéndose así un alto grado de alineación que permita asegurar el buen desempeño integral de la empresa asegurando su supervivencia y expansión en el mediano y largo plazo se puede observar que las competencias requeridas en la actualidad por la gran mayoría de las empresas no son tan sólo el resultado de la suma de las competencias de los individuos que la integran. El término de competencia colectiva y se manifiesta con una importancia creciente, tal y como asevera Mertens.

La estrategia de desarrollo de RRHH está considerando el involucramiento grupal en el desarrollo de una “inteligencia colectiva” para la organización. Ella se manifiesta por ejemplo, en la capacidad del grupo para definir y resolver sus problemas en forma colectiva. No significa esto que no se requiera una dosis de competencias individuales para sistematizar y formalizar la información y facilitar su tratamiento, pero implica que se desarrollen contactos e interrelaciones de nivel grupal.

La competencia como acción colectiva es definida como un proceso generador de un valioso producto: el desempeño. Este moviliza un conjunto de saberes,



muchos de ellos tácitos. Pero la competencia puede ser producida por un individuo o un grupo, todo esto facilitado por las nuevas formas de organización de la producción que insisten en la responsabilidad colectiva, la toma de decisiones y reflexión colectiva y las ventajas reconocidas de integrar, en un concepto grupal de desempeño, las diferentes capacidades individuales (Rojas, 1999.)

La innovación y la productividad en las organizaciones actuales está basada en el conocimiento incorporado en sus trabajadores, en la relación entre los equipos de trabajo, y en la relación entre los individuos y la organización.

La organización competente es aquella capaz de alcanzar los objetivos propios de su área de negocios. Esta organización desarrolla estrategias y comportamientos frente a su entorno, típicamente dinámicos y basados en el aprovechamiento de sus equipos competentes y de su capacidad de aprender, enfrentar desafíos y asumir riesgos. Por su parte, el individuo competente es capaz de alcanzar los objetivos propios de un desempeño laboral definido previamente. Este trabajador moviliza diversos tipos de competencias, muchas de las cuales se relacionan con el trabajo en equipo, para alcanzar los objetivos (Vargas, 2000.)

Mertens concluye que la relación entre los atributos de la persona y los de la organización en función de los resultados debe entenderse en un doble sentido: para que los atributos o el currículo conduzcan a un desempeño efectivo, sus nuevos contenidos requieren ser deducidos de la estrategia global del negocio, de la trayectoria de innovación en tecnología y organización, así como en la gestión de los recursos humanos y las relaciones laborales. Bajo esta perspectiva, la probabilidad de que el esfuerzo invertido en la innovación del currículo finalice en un desempeño efectivo, contribuyendo al mejoramiento sostenido de la productividad, es mayor cuanto parte de las proyecciones de los elementos observados en la competencia.

Por otra parte, la contribución de estos atributos al desenvolvimiento del negocio no se da en forma directa, sino que dependen del desarrollo alcanzado en los diversos subsistemas de la organización. La aplicación de la competencia es justamente esta capacidad de articulación de los atributos personales con los otros subsistemas que determinan el progreso de la empresa

Esta reciprocidad idónea entre los elementos de alineación tanto organizacionalmente como individualmente puede resumirse en la siguiente figura:

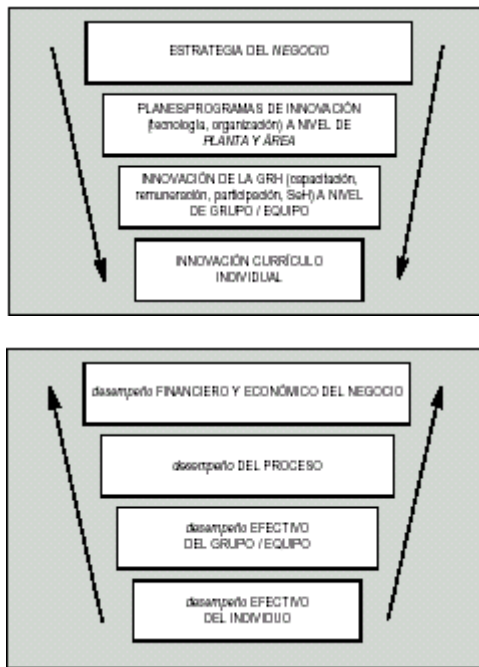


Figura 3.8 Relación explícita establecida entre los atributos organizacionales e individuales y el resultado y/o desempeño requerido. Leonard Mertens en “La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional” 1998.

Basado en este planteamiento para el modelo de alineación en construcción se tomará en consideración esta característica de bidireccionalidad entre los atributos organizacionales y los individuales al pasar del desempeño a nivel organizacional en lo aspectos no sólo económicos y financieros del negocio sino que también para cada uno de los capitales anteriormente mencionados, el desempeño efectivo de los procesos, el desempeño efectivo de los equipos o grupos de trabajo, y el desempeño efectivo a nivel individual, y viceversa.

En el capítulo 2 también se propuso y justificó la idea de llevar a cabo el modelo de alineación del sistema de gestión por competencias a la estrategia general el negocio vía el Departamento de Recursos Humanos o Area de Capital Humano dentro de la organización. El reto consiste en sustituir los esquemas tradicionales, algunos ya obsoletos o bien no apropiados para el entorno competitivo que en la actualidad prevalece. Aquí es donde se esperaría que los directores de RRHH clarifiquen y apoyen a tan importante tarea pasando de un enfoque de su función actual, la mayoría de las veces centrado en actividades y tareas, hacia un nuevo enfoque orientado en los resultados, vía la gestión del desempeño o bien la gestión por competencias.

Tradicionalmente, RRHH jugó el rol de experto técnico y proveedor de programas internos. Con demasiada frecuencia, el sector se quedó empantanado en una serie de tareas administrativas como archivar registros de empleados,

hacer transacciones monetarias, planillas y búsquedas laborales, así como también actuaba como vigilante del cumplimiento de las normas de la empresa. Pero esas actividades, por más importantes que sean, consumen los recursos vitales y dejan poco margen para que la gente de dicho departamento pueda concentrarse en objetivos estratégicos de valor agregado.

Raúl Píriz, consultor español en Recursos Humanos, menciona que con arreglo a la diferente posición del departamento de RR.HH en la Empresa, el grado de implantación y desarrollo de sus políticas y el contenido y valor de las funciones que dicho departamento lleva a cabo, podemos conceptualizar la organización del Departamento de Recursos Humanos desde tres enfoques:

- Enfoque funcional o administrativo
- Enfoque organizativo
- Enfoque estratégico

Píriz considera que normalmente estos tres enfoques no son excluyentes entre sí; sino que representan una evolución natural en la misión, contenidos y funciones de los Departamentos de RRHH.; y según la diferente orientación que dichos departamentos tengan hacia cada uno de estos enfoques, los demás tendrán una mayor o menor importancia; pero en este punto conviene destacar que el enfoque estratégico es el más importante, dado que concibe la gestión de la función de RRHH. como aquella capaz de aportar valor añadido a la productividad de la compañía. La evolución de la gestión de los Recursos Humanos se observa cuando se pasa de realizar muchas funciones internas con muchos recursos con enfoque administrativo a realizar funciones ya sean internas o externas con pocos recursos y desde un enfoque estratégico; sin olvidar todas las variantes que se pueden establecer en el transcurso del tiempo. Así ha sido como el peso del protagonismo en el enfoque administrativo ha ido cediendo terreno hacia el de un enfoque estratégico. Esta evolución puede resumirse en tres enfoques:

A. Enfoque funcional-administrativo: La Función de Recursos Humanos ha evolucionado desde posturas disciplinarias y normativas, pasando por una etapa más técnica, hasta priorizar las políticas de desarrollo del personal. En este sentido, en sus inicios los departamentos de personal tenían una orientación burocrática, dedicada en mayor medida a controlar si el trabajador seguía o no unas reglas establecidas. Con posterioridad, la orientación de los departamentos de RRHH. pasó a ser de tipo sociolaboral y jurídica, realizando funciones relacionadas con la negociación de las condiciones de trabajo y la negociación colectiva. Actualmente, el departamento de RRHH. se orienta a las funciones que ayudan a integrar a las personas en la organización no como el recurso más importante, sino como la razón de ser de la misma.

B. Enfoque organizativo: Lo que importa en este enfoque es cómo presta sus servicios el Departamento de RRHH. a la organización. Las funciones siguen agrupadas pero dependiendo de algunas áreas operativas. Es un paso más en la

evolución para conseguir apuntalar los cimientos de la visión estratégica. El departamento de RRHH. intenta dar una respuesta de calidad haciendo participar al resto de los departamentos de la Compañía, intentando conciliar las necesidades de los diferentes departamentos con los objetivos de la organización. Los instrumentos, herramientas y programas para el desarrollo de los RRHH. son compartidos en la organización, aunque bajo el liderazgo del Departamento de RRHH. El resto de departamentos de la Compañía participan en la definición y aplicación de la herramienta. El departamento de RRHH. coordina su desarrollo y evalúa los resultados obtenidos por el resto.

C. Enfoque estratégico: De cara al futuro, la misión de RRHH. se concibe como una función de staff, de asesoramiento y consulta, al lado de la Dirección de la Compañía. Se trata de achatar la jerarquía que todavía persiste en la Dirección de Recursos Humanos, descentralizando muchas de las funciones que hasta ahora realizaba a fin de priorizar las funciones estratégicas. De ahí que el personal directivo de RRHH deba ser el animador indiscutible de las estrategias de la organización, implementadores de nuevas herramientas donde el mensaje es claro: abandono de las funciones operativas y artista del capital humano de las empresas enseñando a aprender a la propia organización.

El papel de los RRHH apunta a ser más bien el de consultor insertado en una organización que aprende, que innova y que no olvida cumplir sus objetivos, ya que de éstos depende la existencia de la misma.

En esta tendencia actual Barranco(1993) diferencia dentro de los ámbitos funcionales de la gestión estratégica de los RRHH tres grandes grupos:

1. Área de planificación estratégica
2. Área de desarrollo de los recursos humanos
3. Área de integración del personal

1. Área de la planeación estratégica: "La estrategia mejor diseñada no asegura el éxito de la empresa si no se sostiene en una contribución plena de su personal a todos los niveles. Inversamente, los más ardientes esfuerzos de motivación de los colaboradores no llevan a ninguna parte si no se estructuran dentro de una buena estrategia bien concebida" (Octave Gelineur, 1989) ¿Qué importancia tiene el carácter estratégico de la gestión de los RRHH. en la empresa de nuestro caso?.

En todas las áreas, la carencia de una planificación estratégica ha sido una de las constantes en la evolución de nuestras empresas. En el área de los Recursos Humanos no ha sido una excepción.

Un ejemplo de la afirmación anterior es que los departamentos clásicos de personal se han caracterizado por ser los más burocratizados de la organización.

2. Área del desarrollo de los Recursos Humanos: Se debe diferenciar dos niveles: el del personal directivo y el resto de la plantilla, es decir, mandos medios y operarios, tanto cualificados como no cualificados. La falta de polivalencia del personal y la rigidez de los puestos de trabajo han provocado que se hayan limitado el contenido y proyección de dichos puestos en el organigrama de la organización.

El desarrollo de todos los niveles implica un análisis y valoración de puestos de trabajo, además de un análisis de necesidades del trabajador que repercute en la calidad, productividad y competitividad de la organización.

3. Área de integración del personal: Es fundamental idear y crear sistemas de gestión que permitan contar con todas la inteligencia (racional y emocional) de la empresa. Si se desea ser competitivos frente a las nuevas circunstancias de mercado, si se quieren reducir costos y mejorar la calidad, elevando al tiempo la imagen de la empresa, es necesario: Visión estratégica de futuro, gestión eficaz y moderna, directivos profesionales y personal integrado y motivado.

Otro autor que comparte esta idea es Fernández (2000), cuya conceptualización puede verse gráficamente en la siguiente figura:



Figura 3.9 Alineación de los procesos de RRHH. Fernández, 2000.

La implantación de un modelo de competencias dentro de una organización genera cambios en los procesos de Recursos Humanos y abre otros nuevos tales como la determinación de las competencias del personal. El enfoque de Competencia Laboral apoya los procesos de selección, contratación y capacitación de Recursos Humanos, contribuyendo al mejoramiento de la gestión del trabajo y coadyuva al aumento de la productividad y la competitividad.

Algunas de las posibles implicaciones que tendría la función de Recursos Humanos al adoptar el modelo de gestión por competencias serían las siguientes:

Planeación del Capital Humano conectando la estrategia de la organización los procesos tales como:

- Crea un enfoque de causa-efecto entre desempeño de la organización y los procesos de Recursos Humanos.
- Permite tener un punto común para todos los diferentes procesos de Recursos Humanos lo que tiene un efecto sinérgico.
- Permite definir metas de Recursos Humanos directamente alineadas a las metas estratégicas de la organización.

El modelo de competencias para la gestión de Recursos Humanos agrega valor a la organización en cuatro grandes ámbitos (CONOCER, 2000):

1. Alineamiento: Las competencias son usualmente desarrolladas para responder a preguntas centrales acerca del departamento de Recursos Humanos sobre cómo seleccionar y contratar los empleados adecuados, cómo desarrollar una fuerza de trabajo hábil y preparada, cómo desarrollar una cadena de talentos, entre otros. Las competencias ayudan a articular y comunicar estándares comunes de excelencia requeridos a los empleados a fin de que sean más exitosos y responsables laboralmente.
2. Medición: Aplicar competencias en un proceso de evaluación y de fijación de objetivos así como evaluación organizacional permite a la organización especificar objetivos de desempeño, tales como niveles de competencias, reducción de niveles entre desempeño actual e ideal, que pueden ser medidos en el tiempo a través de diversas técnicas.
3. Eficiencia: Comunicar claramente estándares de desempeño incluidos en las herramientas de asesoría a través de intervenciones más orientadas e involucrado a individuos en el proceso como colaboradores.
4. Motivación: Los empleados adquieren más responsabilidad por su éxito cuando los estándares de desempeño son claramente comunicados, resultando en un ambiente de trabajo enriquecido donde se incrementa la iniciativa y productividad.

Quienes desempeñan la función de Recursos Humanos en las empresas tienen un doble rol: por un lado, tienen la responsabilidad de ser sujetos de certificación dado que asumen como agentes de cambio dentro de la organización y, por otro, deben de ser capaces de administrar los procesos de gestión del personal bajo el concepto de competencia laboral.

La agenda para la competitividad de las organizaciones atraviesa hoy en día por una evolución del propósito principal y funciones claves del área de Recursos Humanos. La creación de cadenas que generen valores agregados para los clientes de la administración de personal marcarán en buena medida esta evolución.

Entre los desafíos más urgentes a los que se enfrenta el área de Recursos Humanos se encuentra el reposicionar o más bien redefinir a la función dentro de las organizaciones. De Recursos Humanos se tiene todavía la idea de que es una función dedicada casi totalmente a la operación del día a día, centrada en trámites administrativos y con una visión a corto plazo, con resultados cualitativos, orientada hacia lo interno bajo esquemas reactivos.

En contraparte, lo que se requiere y demanda actualmente en el área de Recursos Humanos es que hagan suya la nueva visión de su trabajo, convirtiéndose en estrategias y socios de la organización, brindando resultados cualitativos con una visión de largo plazo centrada, sobre todo, en lo externo y en sus clientes. En otras palabras, se necesitan ejecutivos de Recursos Humanos enfocados a las soluciones y con una orientación hacia la visión de negocio de la organización.

En el ejecutivo de Recursos Humanos, los aspectos operativos, de asesoría y de diseño de estrategias deben cambiar de ponderación. La agenda de Recursos Humanos para su propia competitividad debe expresar claramente su deber ser dentro de la organización bajo los siguientes puntos (CONOCER, 2000):

- Expertos en operación de responsabilidades asignadas.
- Socios del negocio aportando activamente a la construcción de la fortaleza humana de la organización. (Capital Intelectual y emocional)
- Impulsores y líderes en la actualización y desarrollo de la organización. (Administración del Cambio).
- Asesores en el diseño de la estructura organizacional, como base para optimizar los resultados y el aprovechamiento del talento del personal.
- Modelo para las otras áreas en manejo de procesos humanos dentro del área.
- Participantes importantes de las decisiones clave de la organización, aportando visión de negocio y elementos profesionales para optimizar resultados.



Una vez cubierta esta agenda, al área de Recursos Humanos le queda aún su principal reto: atraer, retener y medir la competencia y el capital humano de la organización. En diversos foros es común escuchar que las organizaciones se encuentran ávidas de talento; sin embargo, ¿con qué herramientas y bajo que estándares habrá de conseguirse ese talento? Sin pretender responder a esa pregunta, es oportuno señalar que la certificación de competencias laborales es una de esas herramientas. Así pues, la administración de competencias es la articulación y operación de la ventaja competitiva de las empresas, actividad al centro de lo que debe ser la función de área de Recursos Humanos en las organizaciones.

La nueva visión de Recursos Humanos que requieren las organizaciones competitivas, contempla que esta debe ser una función:

- Orientada a la alta competitividad del mercado y a las estructuras de negocios globales.
- Con vinculaciones estrechas a los planes estratégicos del negocio.
- Debe ser concebida e implantada conjuntamente por la gerencia de línea y los ejecutivos de Recursos Humanos.
- Centrada en calidad, servicio al cliente, productividad, involucramiento del personal, trabajo en equipo y flexibilidad laboral.

Por lo tanto, la nueva función del área de Recursos Humanos es articular las competencias personales con los subsistemas que determinan el progreso de la organización.

La gestión de Recursos Humanos por la vía de competencias implica la capacidad de hacer crecer el conocimiento de la organización, mejorando los procesos de negocios y el conocimiento del mercado.

En el proceso de relacionar un sistema de gestión de competencias a los sistemas de Recursos Humanos, Green proporciona un modelo de aplicación en el cual hay cuatro aproximaciones organizacionales que influyen la gestión de los Recursos Humanos. Cada una de estas aproximaciones difieren en la dimensión en la cual se abordan la percepción, la experiencia, los atributos o la conducta.

En la siguiente figura se pueden distinguir cada una de las aproximaciones:

<b>Intuitivo</b>				
<b>Orientado en la totalidad del individuo</b>	<b>Motivado en la Percepción</b> Entrevistas basada en la Conducta visceral. Evaluación atractiva Entrenamiento motivacional Capacitación afectiva	<b>Procesos</b>	<b>Motivado en la Experiencia</b> Entrevistas conversacional Evaluación consejera Entrenamiento de mentor Capacitación de participación activa.	<b>Orientado en la tarea o trabajo</b>
	<b>Enfoque</b>			
	<b>Motivado en el Atributo</b> Entrevistas basadas en el carácter Evaluación basada en el reconocimiento Entrenamiento basado en el desarrollo personal Capacitación instrumental		<b>Motivado en la Conducta</b> Entrevistas basadas en la conducta/comportamiento Evaluación basada en la tarea. Entrenamiento basado en Las metas Instrucción basada en los objetivos	
<b>Procedimental</b>				

Figura 3.10 Aproximaciones organizacionales que influyen a los RRHH.  
Fuente: "Building Robust Competence" Green 1998.

Las cuatro aproximaciones pueden resumirse como sigue:

- **Motivada en la percepción:** La organización motivada en la percepción es más intuitiva y orientada por los sentimientos. Los sistemas de Recursos Humanos en la empresa ponen menor atención en ser específicos, habilitar y administrar la información y su medición. Los esfuerzos de RRHH se centran en las entrevistas "instintivas", evaluación atractivas, entrenamiento motivacional y capacitación afectiva. Existe una sub-estimación en los aspectos estructurales y/o asociados a la tarea o trabajo. Consecuentemente, esta aproximación de los RRHH es mucho menos probable de generar mediciones confiables y válidas de las competencias de una persona.

- **Motivada en la experiencia:** La organización motivada en la experiencia usa la experiencia de trabajo en un modo intuitivo. La experiencia individual de los gerentes constituye la base de las entrevistas conversacionales, la evaluación en el rol de consejero, entrenamiento por parte de mentores y la capacitación de participación activa. Esta aproximación puede ser efectiva con gerentes capaces. Sin embargo, la organización está mucho menos sujeta a recibir los beneficios de un sistema de trabajo bien diseñado así como a la pérdida de conocimiento y experiencia cuando la gente capaz o competente abandona la empresa.
- **Motivada en el atributo:** Una organización que se enfoca en los atributos usa el lenguaje de la apariencia o bien de carácter para describir a las personas. Todas las características de la persona son consideradas. Los sistemas de RRHH se basan en las entrevistas basadas en la apariencia o el carácter, la evaluación centrada en el reconocimiento, el entrenamiento basado en el desarrollo personal, así como la capacitación instrumental. El uso efectivo de esta aproximación requiere más capacitación en las ciencias de la conducta que en aquellas relacionadas a los aspectos financieros de los gerentes.
- **Motivada en la conducta:** Cuando una organización adopta la estrategia basada en la conducta, significa que se enfatiza en la observación, la descripción, y una inferencia precavida acerca de las personas. El atención combinada en los procedimientos y el trabajo a realizar mejora la veracidad y validación de la aplicación. Esta aproximación implica entrevistas basadas en la conducta, evaluación basada en la tarea o función, el entrenamiento basado en la consecución de metas y la instrucción o formación basada en los objetivos. El lenguaje conductual es usado para reforzar las metas de la organización y el mejorar la medición.

La conexión entre las funciones de RRHH y las competencias es mucho más fácil y significativa cuando la organización usa de manera consciente y consistentemente el lenguaje conductual. Esencialmente, un proceso estructurado con procedimiento claros es preferible a un proceso intuitivo y un enfoque conductual asociado a la tarea es mucho más práctico que aquel orientado en la totalidad de la persona, es decir basado en el atributo.

Una aproximación sistemática, orientada en la tarea o el trabajo que soporte la efectividad de los sistemas empleados por RRHH mediante el uso de un lenguaje conductual o centrado en el desempeño también sienta las bases para una eficiente conexión o afinidad entre el área de RRHH con la identidad de una organización (basada en sus sistema de valor y de capitales).

Andersen Consulting Group propone el siguiente modelo para el alineamiento de un sistema de gestión por competencias:

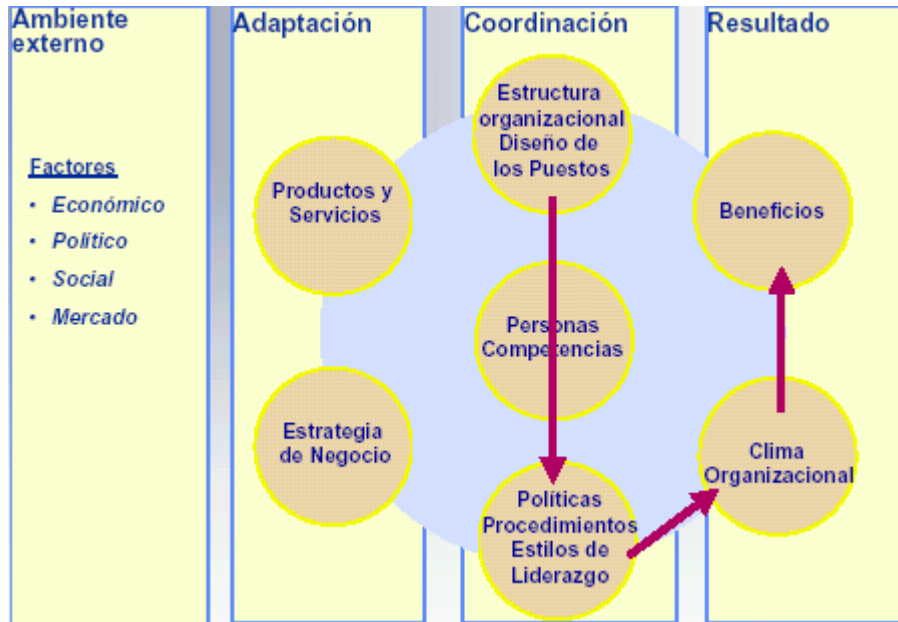


Figura 3.11 Alineación de competencias ,Andersen Consulting Group. 1999.

Mertens, autor experto en el tema de competencias laborales, al igual que Andersen Consulting identifica cuatro factores en el ambiente externo actual a considerar en el proceso de elaboración de la estrategia general del negocio. Bajo su criterio cuatro son los fenómenos o dimensiones que caracterizan la tendencia general de los estándares del mercado:

1. El primero es la mayor complejidad en los parámetros bajo los cuales se ofrecen los productos y servicios. Mientras antes había una segmentación clara de los mercados en cuanto a precio, calidad, diseño y servicio al cliente, actualmente se observa una tendencia a la convergencia de estos criterios, a la simultaneidad de su presencia. Ya es difícil encontrar segmentos regidos únicamente por precio o por calidad. Los parámetros se van combinando, y aunque se mantendrán diferencias entre los segmentos, ya no son tan absolutas como en el pasado solían ser. Un producto que pretende ser de alta calidad también tiene que cuidarse cada vez más de su precio, y viceversa, un producto en el segmento de

los bajos precios se está viendo obligado a mejorar su calidad, su diseño y su servicio al cliente o consumidor.

2. Un segundo fenómeno es la tendencia hacia la apertura de los mercados, lo que significa la presencia de una mayor variedad de opciones en el mismo segmento del mercado y al mismo tiempo la posibilidad de acceso a mucho más mercados que antes. Sin embargo, los mercados, y a pesar de la tendencia de globalización, no son uniformes y tienen características peculiares a las que las empresas tienen que responder con agilidad y flexibilidad, en cuanto a opciones de modelos de productos y servicios. Esto demanda una capacidad de adaptabilidad mayor que en el pasado.
3. Un tercer fenómeno es el mayor dinamismo en los mercados, provocado por la superior exposición ante impulsos y señales diversas de cambio, generando una menor permanencia de las posiciones de los productos en el mercado. Además, los avances en la comunicación están permitiendo que las consideradas mejoras prácticas de producción se difundan con mayor rapidez sobre el planeta, obligando a las empresas a ser más dinámicas en sus estrategias de innovación de producto y de proceso.
4. Un cuarto fenómeno es la mayor exigencia en los niveles de parámetros bajo los cuales opera el mercado. Las empresas tienen que competir frente una mayor cantidad de competidores que antes. La exigencia es el factor que marca el nivel de los otros tres fenómenos mencionados, constituyendo un importante factor que impulsa la interrelación entre los cuatro fenómenos mencionados.

Para Mertens estos cuatro fenómenos o dimensiones que caracterizan la actual evolución de los estándares del mercado plantean a la empresa dos posibilidades de estrategia, explícita o implícitamente formulada, de supervivencia y desarrollo, que guardan cierto grado de jerarquía uno del otro.

La primera es seguir la tendencia global del mercado, incorporando los elementos de los cuatro fenómenos antes señalados a su estrategia de mercado y producción; es decir, “subirse al tren de la modernización”. Esto es, aplicar sistemas de aseguramiento y mejora de calidad (calidad total, ISO 9000, grupos de trabajo), depurar y hacer ágil a la organización (reingenierías, subcontratación), automatizar los sistemas de información con redes de ordenadores y mecanizar algún proceso con nuevo equipo comprado en el mercado de bienes de capital. Ante la mayor cantidad de participantes en el mercado, la posibilidad de destacarse como empresa depende de su capacidad de aprendizaje para asimilar y desarrollar estas cuatro dimensiones que caracterizan la dinámica del mercado.

La segunda posibilidad de estrategia, y que debe entenderse sumándose a la primera, es intentar diferenciarse en el mercado, introduciendo en las cuatro dimensiones del estándar aspectos que lo hagan único en comparación con las demás. De hecho, todas las empresas tienen sus aspectos únicos que las diferencian de las demás, siendo en última instancia la base del desarrollo económico y social de un país o región; sin embargo, no siempre se consideran esenciales en su estrategia de competitividad. En el contexto de la globalización de los mercados y la comunicación más intensa y directa, la paradoja es que las empresas tienden a seguir trayectorias de innovación comunes o parecidas, “auto-reduciendo” las posibilidades de diferenciación y de desarrollo. Para salir de esta paradoja, deben poner más énfasis en aquellos aspectos que las hagan únicas y que sean difíciles de copiar por terceras.

El estándar de desempeño de la empresa constituye, por una parte, las cuatro dimensiones de modelo del mercado, y, por otra, la capacidad de destacarse en ellas, o sea, ser competente. La competencia en el enfoque dinámico contiene entonces una dimensión de comparación; la empresa y la persona son competentes no tanto por cumplir un desempeño mínimo aceptado, sino por tener la capacidad de destacarse en el medio, gracias al desarrollo y movilización de las competencias únicas o claves que tiene a su disposición.

Hay muchos aspectos que hacen a la empresa única; sin embargo, es importante distinguir cuáles de ellos la hacen realmente competente en dominar los estándares del mercado, y cuáles otros representan su incompetencia para alcanzar dichos estándares.

Los aspectos únicos de la empresa que la hacen destacar positivamente son los que conforman sus competencias claves, que generalmente no son el equipo ni las instalaciones con que cuenta, sino las relaciones críticas que tienen configuradas para movilizar recursos; no cualquier recurso, sino aquellos que contribuyen a la dinámica de innovación, a la mejora continua de producto y proceso. Son los recursos difíciles de cuantificar y a veces de identificar, que constituyen el acervo de conocimientos y habilidades, de competencias, que la empresa puede movilizar ante necesidades de producción, oportunidades de mercado o problemas no previstos. Se le ha denominado, en la literatura reciente de la administración de la empresa, el capital intelectual de la organización, producto de la arquitectura de recursos de la organización, el mismo que debe ser desarrollado, administrado e innovado continuamente, conformando así un conjunto de activos no tangibles de la empresa pero decisivos para su capacidad de destacarse en el mercado.

La capacidad que tienen las organizaciones de destacarse depende de sus competencias centrales o claves, cuyos principales elementos los constituyen sus: aspectos tecnológicos únicos, bases de conocimiento, formación y capacitación, sistemas de motivación, experiencia, capacidades de innovación, conocimiento del mercado, alianzas perdurables, clima organizacional y laboral.

En el proceso de alineamiento, Andersen Consulting identifica tres etapas o fases las cuales se muestran en la siguiente figura:

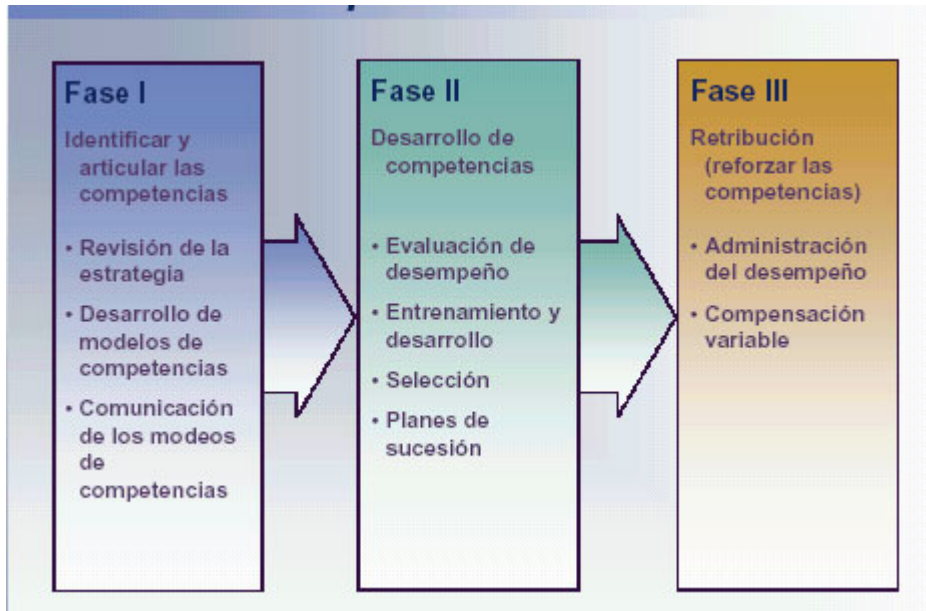


Figura 3.12 Fase para el proceso de alineación, Andersen Consulting Group. 1999.

Así es como, desde el punto de vista de esta casa consultora, debe llevarse a cabo la alineación del sistema de gestión por competencias con la estrategia general de la empresa.

### 3.2 Proposición del modelo.

Después de haber expuesto los conceptos teóricos que lo argumentan e ir articulándolo, a continuación se presenta a continuación el modelo de alineación del sistema de gestión por competencias con la estrategia de la organización representado en la siguiente figura:

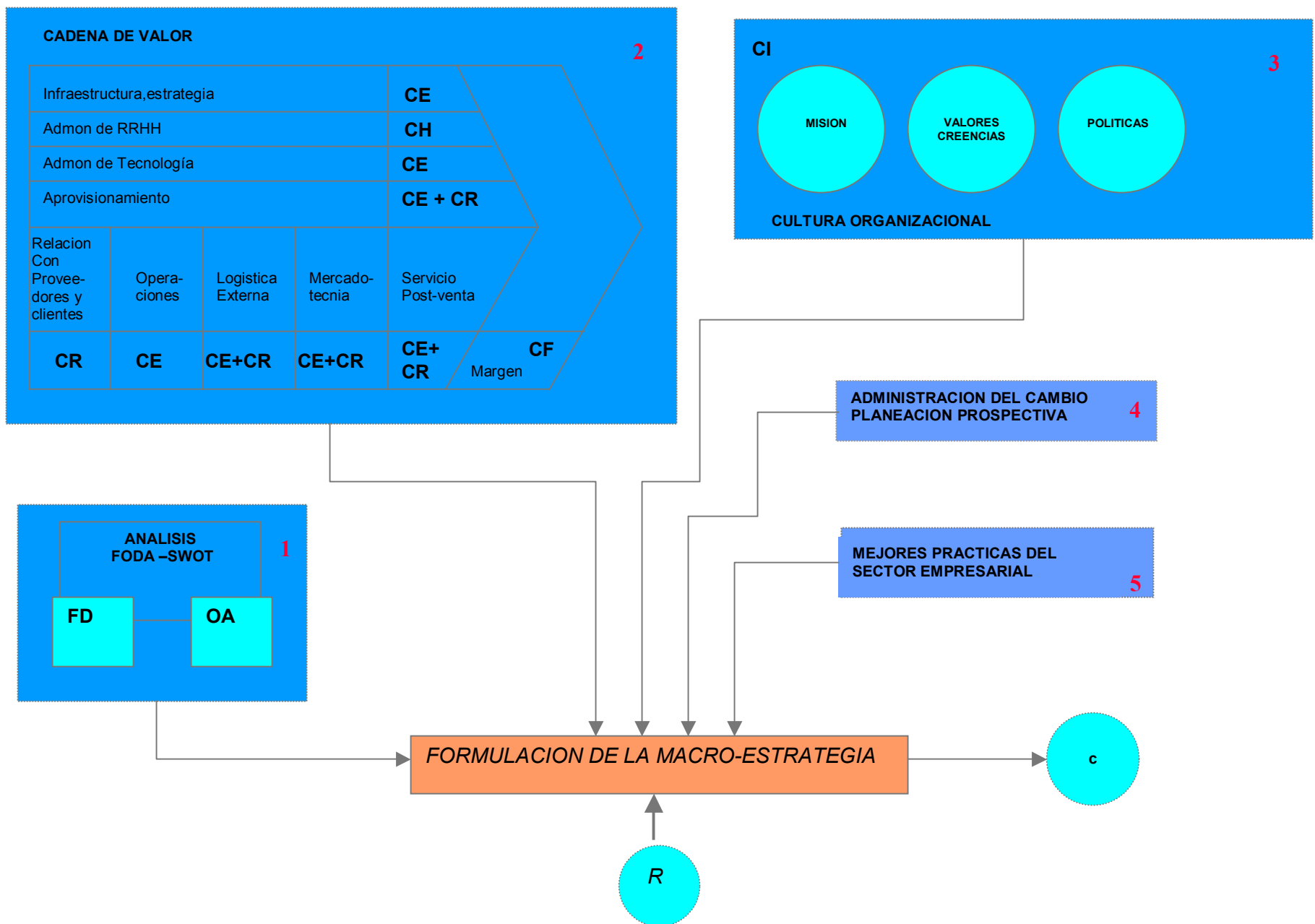
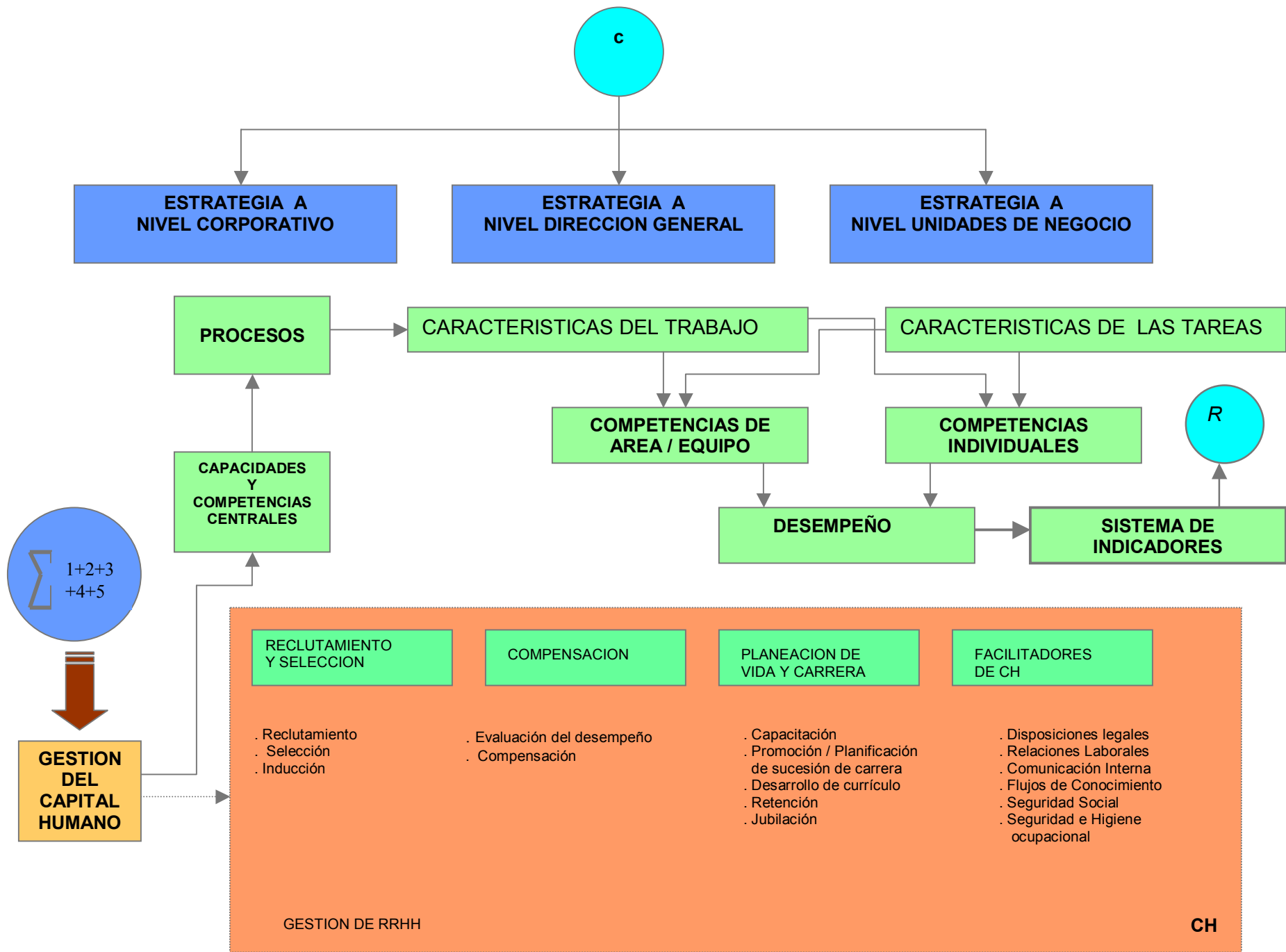


Figura 3.13 Modelo de alineación de un sistema de gestión por competencias a la estrategia general del negocio.





### **3.2.1 Identificación y definición de los elementos del modelo.**

A continuación se irán identificando cada uno de los elementos que integran el modelo así como su definición y algunas metodologías y/o instrumentos para su estudio.

#### **Elaboración de la Macro- Estrategia.**

Las alternativas estratégicas se desarrollan con base en el análisis de los ambientes tanto internos como externos, así una organización puede seguir muchos tipos diferentes de estrategias posibles. Previo a la elaboración de la macro estrategia la empresa debe identificar la brecha existente entre la situación actual y la deseada en función de las condiciones cambiantes del mercado y el sistema de valores y capitales, resultado del análisis de planeación prospectiva y el estudio del posicionamiento dentro del sector del cual se forma parte.

Bajo la directriz básica de generación de valor la organización, condición necesaria y requisito indispensable para toda organización en estos tiempos, se definen las estrategias basándose en una identidad maximizando su sistema de capitales. El conocimiento se manifiesta por medio de un balance de capitales. El valor está en función de una estructura integral de sistema de capitales.

Así, una empresa puede especializarse o concentrarse en función de su línea de productos y/o servicios, o bien puede optar por diversificarse, ampliando sus operaciones a nuevos y redituables mercados. Otra estrategia consiste en la internacionalización, es decir la extensión de operaciones hacia otros países. Algunas estrategias alternativas son las sociedades en participación y las alianzas estratégicas, las cuales pueden resultar adecuadas para algunas empresas especialmente aquellas que involucren grandes proyectos que implican la conjunción de recursos de las empresas participantes. Bajo ciertas circunstancias, una empresa puede verse obligada a adoptar una estrategia de liquidación mediante la cancelación de una o varias líneas de productos incosteables o incluso la disolución total de la compañía.

Generalmente la macro estrategia se diseña para periodos de cinco años donde como anteriormente se mencionó la compañía decide si debe crecer con la industria, atrincherarse, alcanzar, abandonar, etc. En la práctica las empresas siguen varias estrategias combinadas, sobre todo cuando se trata de grandes corporaciones.

El diseño e implementación de la macro estrategia en la organización debe hacerse sobre la base de la Administración del Conocimiento centrado en el valor. Todas y cada una de las fases de la Administración del Conocimiento deben articularse en el diseño e implementación de la estrategia general del negocio. De esta manera la primera fase, que algunos autores llaman “objetivos del

Administración del Conocimiento” tiene la función de hacer conciencia primero a la Alta Dirección de que al hablar de Administración del Conocimiento no necesariamente es el conocimiento el objeto directo de administración y el objeto de valor económico; como menciona Carrillo el objeto de estudio es la nueva dinámica del valor. Dicha dinámica de valor se refiere al proceso específico de crear, cuantificar, guardar, extraer, transferir, etc, este valor en un sistema de producción en particular.

Como se ha subrayado en la presente tesis, el concepto de alineación es el primer gran elemento esencial en la vinculación de los elementos estratégicos con el programa de gestión por competencias; la alineación tiene que ver en su totalidad en asegurar que las metas clave de la empresa sean entendidas y soportadas por todos y cada uno de los elementos que la integran, de tal manera que cada uno de ellos pueda hacer elecciones y tomar decisiones en acuerdo con dichas metas.

La alineación estratégica es una manera sistemática de guiar a la organización para asegurar que las metas organizacionales críticas sean alcanzadas mediante la coordinación e integración de las personas y los sistemas con tales metas. Es una manera estructurada y planificada de aseguramiento para garantizar que cada individuo en la organización esté comprometido para aportar su contribución, así como también contribuir en el proceso de conceptualización, identificación, clasificación y agregación de valor (Robinson, 1997). Como bien menciona el CSC, la correspondencia de los esfuerzos de una entidad a la declaración del Sistema de Valor, donde dichos esfuerzos son las actividades e inversiones realizadas en torno al sistema de capitales que soporta la propuesta de generación de la entidad, tal como su identidad, su gente, relaciones, instrumentos y productos, constituye la esencia del concepto de alineación.

El fin último de la alineación estratégica es la de concientizar a todas las personas que forman parte de la organización acerca de lo que es importante en la misma, así como también comprometerlos en la alineación con los objetivos vía programas de medición de desempeño tanto en el ámbito organizacional como grupal e individual los cuales deben ser claramente comunicados por parte de la dirección general, todo ello para contribuir eficientemente al proceso de administración del aprendizaje de la organización para así convertirla en una organización aprendiente (Robinson, 1997). Este proceso de integración y concentración en los pocos vitales de la empresa, determina la naturaleza de las ideas que los empleados tomarán en acuerdo con los elementos de valor identificados, y cómo aquellos que las internalicen responderán a las mismas.

El proceso de planificación estratégica también constituye, en sí mismo, un proceso de aprendizaje, a través del cual se va dando forma a la estrategia. En palabras de Probst y Büchel:

"La planificación estratégica representa en sí un proceso de aprendizaje para los individuos implicados en el desarrollo de nuevas estrategias. La participación de miembros de la organización es la base del aprendizaje y favorece un marco para las reflexiones productivas sobre el futuro de la organización" (Probst, G. y Büchel, B., 1995:93)

Por lo tanto, la planificación estratégica puede entenderse como un proceso en el que se generan reflexiones que, en muchos casos, obligan a interrogarse sobre distintos aspectos del funcionamiento actual de la organización, desencadenando un proceso de aprendizaje colectivo protagonizado por quienes participan en el proceso de planificación (Aramburu, 2000).

Para la elaboración de la macro-estrategia, es de vital importancia para la organización comprender que ésta debe girar en torno al ambiente de Administración de Conocimiento, como se mencionó en capítulos anteriores. Tradicionalmente las organizaciones desarrollan sus estrategias en función del análisis tanto interno como externo y generalmente tratando de responder a las demandas que el medio ambiente externo le exige, la mayoría de las veces de manera más bien correctiva que preventiva. Precisamente bajo el esquema de Administración de Conocimiento se busca que los alcances de la estrategia vayan mucho más allá de la producción de bienes y/o servicios, de obtener ganancias o más clientes, sino de desarrollar nuevas formas de operación, entender nuevos esquemas de negocio, desarrollar nuevas competencias en sus integrantes, de tratar de adelantarse a las expectativas del cliente.

En la siguiente figura se contrasta la visión general de una estrategia genérica de negocio con una que opera bajo el esquema de Administración de Conocimiento:

<b>ESTRATEGIA CENTRADA EN EL CONOCIMIENTO.</b>	Innovación en Productos y/o servicios. Creación de Conocimiento. Gestión del Capital Intelectual	Innovación en Procesos Compartición del Conocimiento. Desarrollo de Cultura de Aprendizaje	Innovación del Negocio Conocimiento del Cliente. Integración del Conocimiento
	<b>ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.</b>	Venta de productos y/o servicios. Tiempo de entrada al mercado. Redes de distribución. Estrategias de Mercadotecnia, precios, etc	Ingeniería de Planta Física y Procesos Admon. De la Cadena de Suministros Contabilidad y Financiamiento.
	<b>CRECIMIENTO DE LA PARTICIPACION EN EL MERCADO.</b>	<b>EFFECTIVIDAD OPERACIONAL.</b>	<b>RELACION CON EL CLIENTE</b>

Figura 3.14 Comparación de estrategia tradicional y estrategia basada en Administración de Conocimiento Jones 2000 en “Knowlegde Strategy: Aligning Knowlegde Programs to Business Strategy”

De ella se puede concluir como mediante el uso de una estrategia de negocio centrada o basada en conocimiento, es decir en valor, se extiende y redefine los conceptos tradicionales abordados por la administración de una organización a manera de optimizar los recursos y procesos que la integran.

Uno de los modelos para la alineación estratégica basada en Conocimiento es el que a continuación se muestra en la siguiente figura, el cual presenta un marco de referencia teórico que propone un balance entre los factores internos y externos de una empresa:

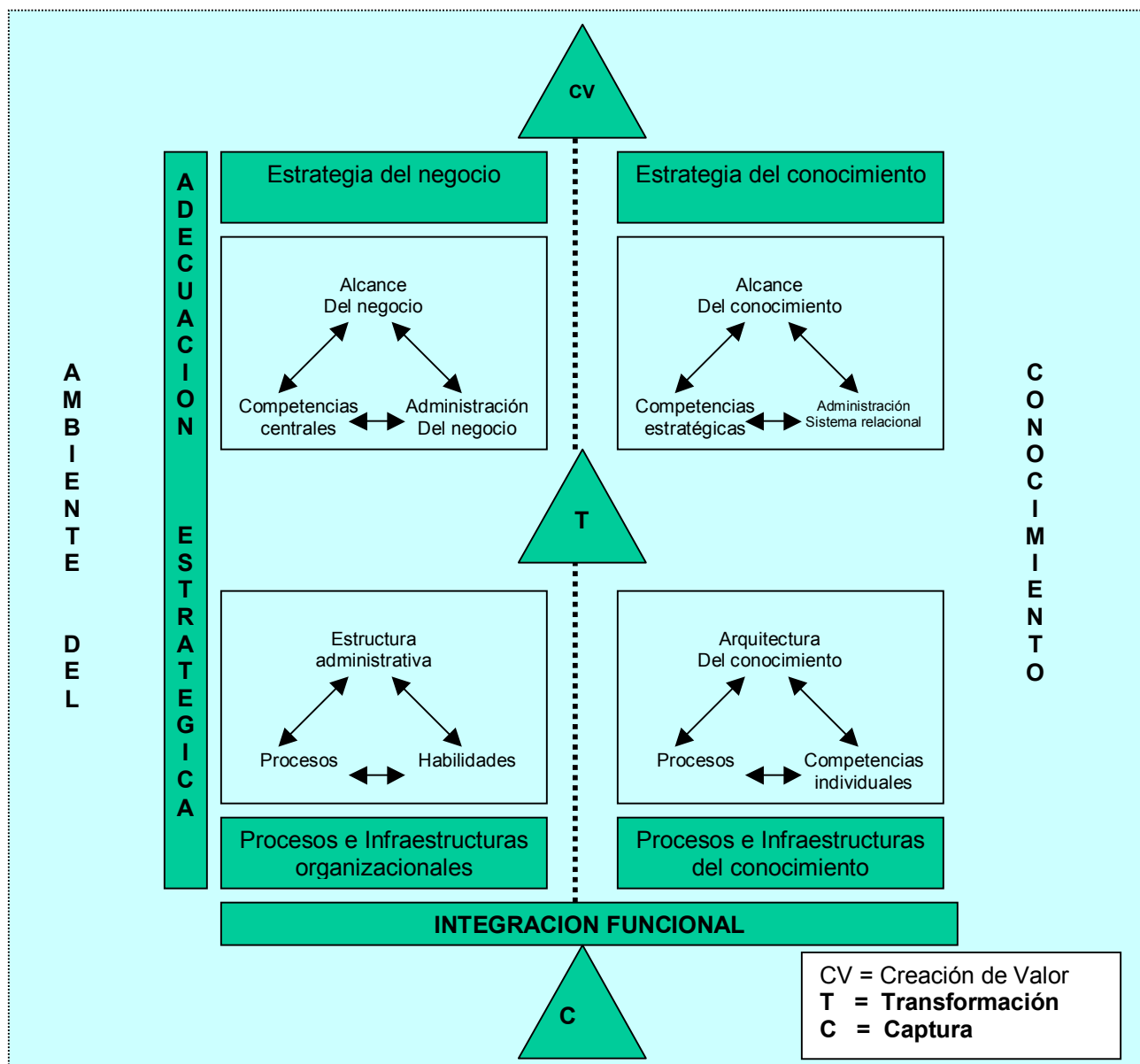


Figura 3.15 Modelo de alineación basado en conocimiento. Francisco Rodríguez Orbegoso, adaptado de: Henderson y Venkatraman, 1999.

Complementando este modelo, Rodríguez Orbegoso propone el siguiente esquema a seguir cuando se trata de alinear un sistema de Administración de Conocimiento con la estrategia general del negocio:

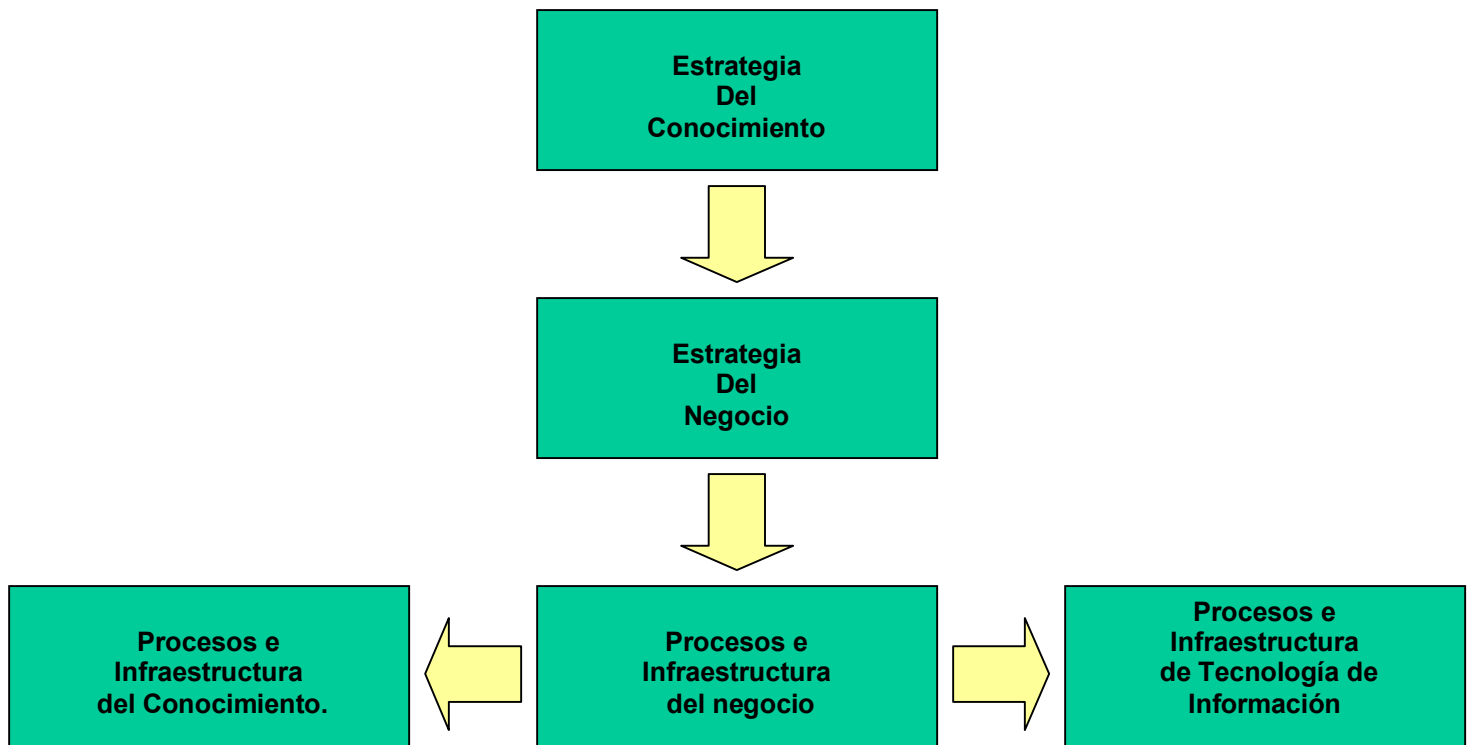


Figura 3.16 Perspectiva innovadora o creativa ampliada del conocimiento. Francisco Rodríguez Orbegoso 2000.

Bajo esta perspectiva, el dominio “ancla” o dominio principal es la estrategia del conocimiento, el dominio “pivote” o dominio secundario es la estrategia del negocio, y el dominio “receptor” son los procesos e infraestructura del negocio, de los cuales se derivan adicionalmente los procesos e infraestructuras para el conocimiento y el uso de las tecnologías de información.

Adicionalmente, Jones propone el siguiente esquema para integrar la estrategia del negocio con la del Conocimiento:



Figura 3.17 Jones 2000 en “Knowlegde Strategy: Aligning Knowlegde Programs to Business Strategy”

Teniendo estas propuestas en mente, se trata de que el modelo de alineación propuesto siga estas ideas, es decir siempre considerando prioritariamente la estrategia basada en conocimiento, centrada en el valor.

## **Elementos para la formulación de la macro-estrategia:**

### **3.2.1.1 Análisis FODA.**

Los diseñadores de estrategias se sirven en la actualidad de un buen número de matrices para la detección de las relaciones entre las variables o parámetros de negocio más importantes. Una de las más recientes y más usadas es la matriz SWOT o FODA la cual sirve como instrumento para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Esta matriz es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la coordinación entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

La identificación de las fortalezas y las debilidades de las organizaciones, así como de las oportunidades y amenazas presentes en las condiciones externas, se considera como una actividad común de las empresas. Lo que suele a menudo ignorarse es que la combinación de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas. La matriz SWOT surgió precisamente en respuesta a la necesidad de sistematizar esas decisiones, de ahí la sigla SWOT –o bien FODA en español, acrónimo formado por las iniciales de: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas- conformada por las iniciales de las palabras inglesas S (strengths) o Fortalezas, W (weaknesses) o Debilidades, O (opportunities) u Oportunidades, y T (threats) o Amenazas . El punto de partida del modelo son las amenazas dado que en muchos casos las empresas proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas y amenazas.

A continuación se presentan algunos de los planteamientos más generales para cuando se desarrolla un estudio de esta naturaleza:

Consideraciones Internas:

Fortalezas – Búsqueda de confirmaciones de los aspectos fuertes o de alto grado de dominio.

- ¿En que somos buenos como organización?
- ¿Por qué cuestiones se nos conoce?
- ¿Que capacidades y/o procesos se han podido dominar?
- ¿Considera que el personal está haciendo uso óptimo de los recursos con los que cuenta la organización?

Debilidades – Búsqueda de indicadores de los aspectos que representan áreas de oportunidad, en donde se presenten síntomas de debilidad.

- ¿Dónde se considera que se está perdiendo competitividad?



- ¿Qué tendencias o desarrollos tecnológicos pudieran tomar por sorpresa a la organización?
- ¿Qué tendencias financieras o económicas pudieran poner al descubierto aspectos débiles de la organización?
- ¿Están los principales productos y/o servicios ofrecidos por la organización lo suficientemente diversificados como para soportar una eventual reducción en la cartera de clientes?

Consideraciones Externas:

Oportunidades – Búsqueda de oportunidades en el ambiente en donde se mueve la empresa.

- ¿Dónde se podrían localizar las oportunidades en el ambiente o sector industrial?
- ¿Qué contactos dentro del sector o bien que alianzas podrían establecerse?
- ¿Que otros recursos existentes en el sector empresarial pudieran ser desarrollados?
- ¿Qué eventos probables están no desarrollados o explorados aún podrían ubicar a la organización es una posición única para tener mayor presencia en el Mercado?

Amenazas – Búsqueda de posibles amenazas para la organización.

- ¿Que situaciones o problemas se están teniendo actualmente que pudieran repercutir en alguna crisis en la organización?
- ¿Que oportunidades recientemente detectadas pudieran desaparecer pronto y quizás no volverse a presentar?
- ¿Qué cambios económicos, político, tecnológicos y/o administrativos se puede anticipar?
- ¿Qué está haciendo la competencia?

El estudio de las fortalezas y las debilidades determinan las bases para la competencia, mientras que el estudio de las oportunidades y las amenazas constituyen el análisis de la industria.

### **3.2.1.2 Análisis de la Cadena de Valor.**

Michael Porter ha señalado que la formulación de una estrategia supone la evaluación del atractivo de una industria mediante el análisis de las condiciones externas. La atención debe centrarse en el tipo de competencia al interior de una industria, la posibilidad de que nuevas empresas se incorporen al mercado, la disponibilidad de productos y/o servicios sustitutos y la posibilidad de concertación entre oferentes y compradores/clientes.

El ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. Esta evaluación gira en torno de la situación competitiva, así como de los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además, el entorno debe examinarse en función de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado y otros factores indispensables para determinar la situación competitiva de la empresa.

De la misma manera, es necesario auditar y evaluar el ambiente interno de la organización respecto de sus recursos y de sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones, comercialización y productos y/o servicios. Otros factores internos importantes para la formulación de una estrategia y de obligada evaluación son los recursos humanos y financieros, así como también la imagen de la compañía, la estructura y clima de la empresa, el sistema de planeación y control, y las relaciones con los clientes.

Lo que sienta las bases para la competencia son “los aspectos que la organización debe tener para estar en el juego” reflejados generalmente en la fuerza de ventas, canales de distribución, variedad de productos y/o servicios, relaciones públicas, etc lo que resulta en un estado particular de las fuerzas y debilidades de una empresa lo que le da una cierta posición competitiva. En el análisis de la industria factores de estudio tales como: ciclo de vida de la industria, concentración fragmentación, y la atractividad (barreras entradas/salidas, poder de clientes, poder de proveedores, poder del gobierno, poder de la fuerza laboral) marcan la pauta de las oportunidades y amenazas.

Para el análisis de la industria Porter identificó cinco fuerzas: 1) competencias entre compañías, 2) posibilidad de acceso al mercado de nuevas compañías, 3) posibilidad de uso de productos y/o servicios sustitutos, 4) poder de negociación de los proveedores y 5) poder de negociación de los compradores o clientes. Así sobre la base del análisis de la industria, una compañía puede adoptar estrategias genéricas. Son genéricas porque pueden adaptarse a muy diferentes tipos de organizaciones. Sin embargo, una empresa puede aplicar más de una estrategia o bien poner en práctica varias estrategias combinadas, sobre todo cuando se trata de grandes corporaciones.

Los intangibles constituyen la parte más relevante de la cadena de valor de las empresas y del sistema de valor. La ventaja competitiva de las empresas se adquiere por la innovación y capacidad de optimizar las capacidades, haciendo que la gestión de intangibles adquiera gran relevancia en el proceso de creación de valor (Ortiz, 2000).

Respecto a la cadena de valor de la empresa, los bloques más centrales son el Capital Humano y el Estructural. El Capital Humano es la base de la creación del capital Estructural; tanto en las actividades de apoyo como en las primarias es necesario disponer de personal cualificado para el desempeño de la tarea, pero es más importante que la empresa establezca capacidades que sean fuente de ventajas competitivas. En las actividades primarias adquieren más relevancia las capacidades operativas, mientras que en las actividades de apoyo las capacidades organizativas serán fundamentales. Para la creación de éstas es necesario gestionar el Capital Humano y el Estructural. Pero lo más importante son las interrelaciones que ambos modelos consideran. En la cadena de valor se llaman eslabones horizontales de las actividades entre sí y entre las primarias y las de apoyo (Ortiz, 2000)

Otro elemento vital en el sistema de valor, es el Capital Relacional, dado que a final de cuentas de lo que se trata es satisfacer en la medida de lo posible los requerimientos que demandan los clientes respecto de los productos y/o servicios que la organización ofrece. En este caso, también, las interrelaciones son los aspectos más importantes, en el análisis de valor se les llaman eslabones verticales.

Al considerar la cadena de valor se intenta incluir dos enfoques de la estrategia, la teoría de los recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) y el enfoque racional (Ansoff, 1965; Porter, 1980, 1985). El primero es un enfoque dinámico e interno, cuyo nivel de análisis es la empresa y el segundo es un enfoque estático y externo, que centra el nivel de análisis en el sector.

Podemos resumir esta transición del esquema tradicional propuesto por Porter y su evolución en un ambiente de Administración del Conocimiento con las siguientes figuras:

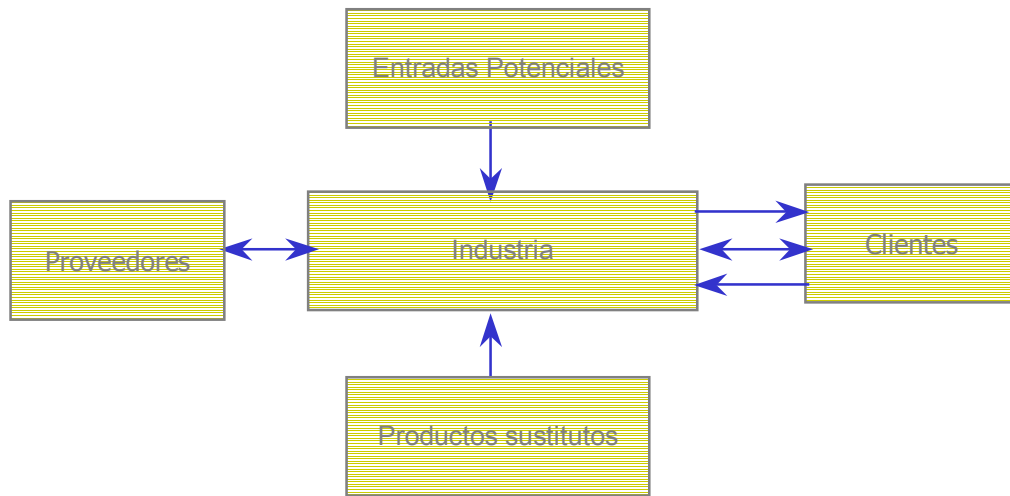


Figura 3.18 a Enfoque tradicional propuesto por Porter.

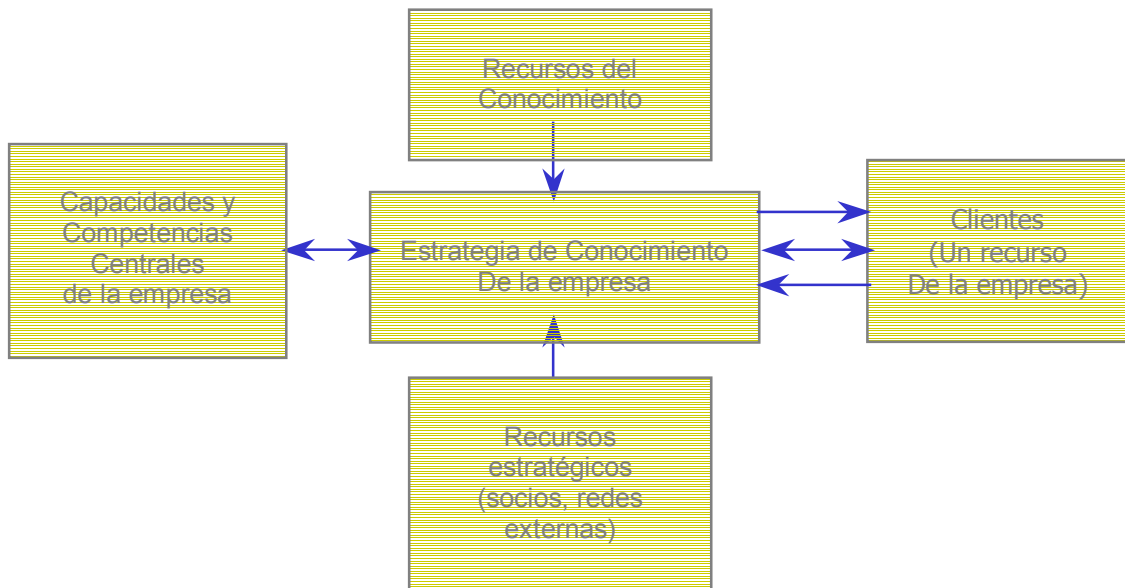


Figura 3.18 b Enfoque bajo el esquema de Administración de Conocimiento.

### 3.2.1.3 Análisis de Desarrollo Organizacional.

Hablar de Desarrollo Organizacional es hablar de Desarrollo Humano. Sin embargo, a menudo se pasa por alto el elemento humano y se pone más énfasis en los nuevos métodos de producción o en los sistemas cuantitativos que prometen mágicamente incrementar la productividad sin el involucramiento de los empleados, cuestión que se ve muy difícil de lograr.

Para ello existen una serie de elementos que integran el Desarrollo Organizacional dentro de los cuales se definen parámetros que nos ayudan a diagnosticar el estado actual de “salud” de la organización en los ámbitos de los factores que habilitan o no la gestión del desempeño en la misma.

Conceptos del Desarrollo Organizacional:

- Tipo de estructura: Es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que establece la manera en que se coordina el personal dentro de la empresa así como también sus acciones y el uso de los recursos. También define cómo se activan las metas organizacionales.

Dimensiones estructurales:

- Formalización: Es el monto de la documentación escrita de la organización. Incluye todos los procedimientos, descripción de puestos, regulaciones, manuales de operación, políticas y reglamentos. Esta documentación describe el comportamiento y actividades de la organización.
- Especialización: Es el grado en el cual las tareas de la organización son subdivididas en trabajos separados e independientes. Si la especialización es alta, cada empleado desarrolla sólo un rango pequeño de actividades y tareas; por el contrario, si es baja, los empleados desarrollan un gran rango de tareas en sus trabajos.
- Estandarización: Se refiere al grado en el cual las actividades similares se desarrollan o llevan a cabo de manera similar.
- Jerarquía de autoridad: Describe quién le reporta a quién así como el número de personas que le reportan a una sola persona. A la jerarquía se le puede observar claramente en el organigrama de la organización; cuando el número de personas que le reporta a un solo jefe es grande, la jerarquía de autoridad suele ser plana; por el contrario, cuando este número es pequeño, la autoridad suele ser elevada.
- Complejidad: Se refiere al número de actividades o subsistemas dentro de la organización. Puede ser vertical, horizontal y espacial. La complejidad vertical está asociada con el número de niveles en la jerarquía organizacional; la complejidad horizontal se asocia con el número de títulos de funciones diferentes o departamentos dentro de la organización; la complejidad espacial está asociada con el número de localizaciones geográficas de una misma organización.

- **Centralización:** Se refiere al lugar dentro de la organización en donde se llevan a cabo la toma de decisiones. Cuando las decisiones son delegadas a los niveles más bajos se dice que la organización es descentralizada; y cuando éstas se toman en los niveles altos de la jerarquía organizacional se denomina como centralizada.
- **Profesionalismo:** Es el nivel de educación formal y entrenamiento de los empleados. Se considera que es alto cuando los empleados requieren de largos periodos de entrenamiento y/o capacitación para el desarrollo eficaz de sus trabajos. Es medido generalmente como los años promedio de educación que tienen los empleados de una empresa.
- **Radio de personal:** Se refiere al despliegue de personal en varias funciones y departamentos. El radio de personal incluye tanto al radio administrativo como al radio de personal staff y el radio de operarios. Este parámetro se mide dividiendo el número de empleados en una clasificación entre el número total de los empleados de la empresa.
- **Mecanismos de control:** Son aquellos dispositivos, medios o técnicas utilizados para asegurar que los procesos y/o procedimientos así como las demás actividades en una empresa se lleven a cabo de acuerdo a los estatutos establecidos por la misma.
- **Comunicación:** Se refiere al proceso que describe la manera en cómo los integrantes de una organización interactúan entre sí.
- **Innovación:** Se refiere al proceso de creación de nueva y mejores maneras de llevar a cabo las funciones y tareas dentro de la organización así como también en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios.
- **Toma de decisiones:** Es la manera cómo se elige las estrategias dentro de la organización.
- **Principios guía:** Son aquellos valores y/o esquemas o modelos mentales que rigen el proceder de las personas dentro de la organización.

#### Dimensiones contextuales:

- **Tamaño:** Se refiere al número total de personas que laboran en la organización.
- **Tecnología organizacional:** Es la naturaleza del subsistema de producción; incluye las acciones y técnicas usadas en el momento de la transformación que se genera en una empresa para la realización de un bien y/o servicio.

- Medio ambiente: Incluye a todos los elementos que se encuentran fuera de las fronteras organizacionales.
- Metas y estrategias: Contienen el propósito y técnicas competitivas que definen a una organización y que la diferencian de las demás.
- Cultura organizacional: Son el conjunto de valores claves, creencias, entendimientos y normas que son compartidos por los empleados. Existen dos tipos de cultura organizacional: la dominante, entendida como el conjunto de valores fundamentales adoptados por la mayoría de los empleados, y la sub-cultura, que se presenta con las situaciones comunes para un grupo determinado de empleados dentro de la empresa.

Otro concepto importante en este análisis es el de clima organizacional, el cual es definido como el conjunto de percepciones generalizadas que tienen los miembros del personal de una organización sobre la situación, ya sea positiva o negativa, de las relaciones que se establecen entre las personas que trabajan en la misma.

El clima organizacional está integrado tanto por los elementos estructurales como por los contextuales antes mencionados. Adicionalmente a éstos se tiene otros parámetros tales como las características del Capital Humano, donde se mencionan las características biográficas y las facultades físicas e intelectuales de las personas que forman parte de la organización; otro elemento es el liderazgo que tiene que ver con los factores motivacionales así como la delegación de las tareas.

Un último concepto trascendente, es el del comportamiento organizacional, el cual está integrado por tres áreas, a saber:

- La ética personal: constituida por las creencias y valores, el desarrollo de la moral y el marco ético de los individuos.
- La cultura organizacional: formada por los rituales, ceremonias, historias, anécdotas, héroes, símbolos, eslógans y mitos.
- Los sistemas organizacionales: relacionados con las estructuras, políticas, reglas, código de ética, procesos de selección, procesos de recompensa y/o remuneración, procesos de entrenamiento y/o capacitación, etc.

### **3.2.1.4 Análisis de planeación prospectiva y administración del cambio.**

Para la creación de escenarios posibles que modelen las condiciones futuras del comportamiento de la industria para el pronóstico del ambiente hoy en día se cuenta con técnicas como la modelación de la dinámica de sistemas, técnicas Delphi, la planeación prospectiva, etc. Si el futuro pudiera pronosticarse con exactitud, la planeación sería relativamente simple. A los gerentes le bastaría considerar tantos sus recursos humanos y materiales como las oportunidades y amenazas a la vista, deducir el método óptimo para el cumplimiento de su objetivo y proceder a alcanzarlo con relativamente alto grado de certidumbre. Pero en la práctica la realización de pronósticos es mucho más compleja.

La planeación prospectiva estudia el porque la empresa logra o no la consecución de las metas y objetivos planteados en su estrategia, así como las fases de crecimiento y diversificación; o en su defecto el fracaso en la misma.

Más allá de su uso estricto, los pronósticos tienen valor. En primer lugar, la realización de pronósticos y su revisión por parte de los gerentes imponen la necesidad de previsión, análisis del futuro así como la preparación ante éste. En este punto la administración del cambio juega un papel importante. En segundo, la elaboración de pronósticos puede revelar áreas que necesiten de control. En tercero, la generación de pronósticos contribuye a la uniformidad y coordinación de planes, sobre todo cuando en ella participan la gran mayoría de los miembros que conforman la organización. Las áreas de condiciones más frecuentemente elegidas para la realización de pronósticos son: 1) económica, 2) social, 3) política/legal y 4) condiciones tecnológicas. (Koontz Harold, Weihrich Heinz 1998).

La planeación prospectiva como toda planeación formal necesita de algunas técnicas auxiliares para su aplicación, éstas se pueden dividir en tres grupos, que son:

1. Técnicas subjetivas: son muy generales y sencillas, sin embargo requieren de mayor cuidado para su aplicación, pues su validez depende de los conocimientos, experiencia y criterio de personas consultadas cuya opinión es aceptada como experta, o sea suficientemente confiable.

Para ello es necesario que sus prospecciones sean racionales, que tenga información relevante sobre el tema, que sea preciso y concordante con lo expuesto.

Dentro de los métodos subjetivos se tienen:

- A. Votación no interactiva. Donde las opiniones de los expertos son registradas, dándole a cada una un peso en votos de acuerdo a la importancia del experto. Se cuentan los votos a favor de las distintas opiniones y se selecciona la opinión con el mayor número de votos.



- B. Mesa redonda. Se reúnen los expertos bajo la coordinación de un moderador con el fin de exponer y discutir opiniones, se selecciona la opinión mayoritaria alcanzada a lo largo de la discusión. El factor inconveniente es la influencia de factores psicológicos en la opinión final.
- C. Método delfos: Tiene por objeto consultar a un grupo de expertos sobre un tema dado a través de varias etapas de interacción anónima, hasta obtener una respuesta que considere todos los elementos importantes del problema, para ello el grupo debe estar formado por expertos confiables en el tema, los participantes deben mantenerse en el anonimato durante el ejercicio. Entre sus ventajas están: economiza tiempo a los participantes, impulsa el pensamiento innovador, el anonimato de las respuestas reduce la incidencia de conflictos personales, permite evaluaciones cuantitativas, aunque éstas se deriven de apreciaciones subjetivas, es flexible.
- D. Planeación estratégica mediante la técnica TKJ, denominada así por su creador Jiro Kawakita, considera tres etapas en esta planeación: La identificación del objetivo, la identificación de los obstáculos para lograr el objetivo y la búsqueda de las estrategias para aproximarse al objetivo, superando los obstáculos. Ninguna de éstas etapas puede llevarse a cabo sin un enfoque sistémico en el que participen todos los involucrados en la decisión, incluyendo los que deben implantarla. Puede ser usada en una o más etapas de la planeación estratégica, la técnica TKJ consta de las siguientes etapas: 1. Formación del grupo de trabajo, no mayor de diez personas, reunirse en un lugar tranquilo, el coordinador explica los antecedentes del problema, los objetivos que se persiguen con la consulta, el mecanismo de la sesión. 2. Consulta Individual, se sientan alrededor de una mesa y se reparten tarjetas en blanco, se hace la pregunta y se anotan las respuestas en la tarjeta. 3. Intercambio, se dan las tarjetas en paquetes, se leen familiarizándose con ellas, para que se enfoquen en el contenido de las demás. 4. Agrupamiento, por turno se leen en voz alta y se buscan relaciones con las demás de los otros compañeros, el proceso se repite hasta que no quede alguna sin leer. 5. Síntesis, cada uno de los participantes analizará el contenido de los sobres que le haya correspondido y propondrá una síntesis de dicho contenido expresada en unas cuantas palabras. 6. Dialéctica, la síntesis será leída a los demás la cual será el punto de partida de un debate, hasta llegar a una síntesis final, que será escrita en el dorso de un sobre. 7. Interacciones, lo escrito en el sobre servirá de base para un nuevo proceso de asociación. 8. Presentación de resultados. El método TKJ es un método sistémico, creativo y participativo, donde se busca la solución del problema enfocado, que permite a un grupo transformarse en equipo al encaminar sus esfuerzos personales hacia una meta compartida.

1. Métodos de proyección: Se fundan en el supuesto de que el futuro se vaya a comportar como el pasado e implican, por ende, la ausencia de cambios en el sistema. Cuando la proyección se hace dentro de un mismo sistema y proceso social se llama extrapolación y cuando se hace a sistemas y procesos diferentes se llama analogía.
  - A. Técnicas de extrapolación. Parten del supuesto de que el sistema permanece invariable y el futuro es una prolongación del pasado. Se aplican en la derivación de lo que se llamaría un escenario tendencial, que generalmente es un escenario no factible.
  - B. Técnicas de analogía, existen dos: La correlación de tendencias, dos procesos sociales que se comparan deben estar altamente correlacionados en el pasado. La analogía histórica requiere, para su cumplimiento de dos supuestos: Los procesos que se equiparan tienen causas y objetivos semejantes, y los dos procesos que se equiparan actúan sobre sistemas semejantes en entornos semejantes.
2. Métodos de modelación: Se basan en la elaboración de modelos matemáticos del sistema. Existen dos tipos de métodos:
  - A. Métodos analíticos, consisten en la descripción de la estructura del sistema mediante un conjunto de ecuaciones matemáticas que relacionan las variables de respuesta, por intermedio de las variables de estado.
  - B. Modelos de simulación, los sistemas reales se sustituyen por sistemas análogos, tales como modelos a escala, modelos programados en computadora y juegos de decisión. Entre las técnicas de simulación más empleadas están las técnicas de Montecarlo, los simuladores y lenguaje de computadora para la simulación de sistemas continuos y discretos.

Hay dos procedimientos por medio de los cuales los modelos de simulación pueden tomar en cuenta los elementos intencionales: El más sencillo es el procedimiento de variables de escenario, en el que el decisor, en cada situación relevante, se sustituye por una variable llamada variable de escenario. Este procedimiento tiene dos inconvenientes, primero es difícil para un individuo estar consciente de todos los cursos de acción disponibles a otro individuo en una situación de selección dada y, por el otro, cuando hay muchas situaciones de decisiones relevantes, el número de alternativas diferentes que se tienen que operar se vuelve inmanejable. El segundo procedimiento es la simulación interactiva, esta requiere que varios decisores, responsables de diferentes aspectos de la realidad, cooperen para simular un escenario real. Por lo tanto la Planeación prospectiva plantea que si bien el futuro no puede conocerse, puede al menos explorarse, identificando alternativas factibles, por lo mismo requiere definir objetivos de largo, mediano y corto plazo, a través de los cuales se configura un

escenario ideal o normativo, es a su vez sistémica porque no sólo atiende a una parte del sistema en cuestión, sino que trata de abarcar todos los elementos relevantes, enfocándolo en su totalidad y desde un punto de vista interdisciplinario.

Posee a su vez un carácter futurista, integrando en una visión unificadora todo el devenir temporal del objeto bajo estudio, es dinámica, activa en el sentido de no especular sobre lo deseable y lo factible, sino que interviene activamente en el desarrollo de cursos alternativos de acción, para el mejoramiento de los sistemas, y la transformación social.

### **3.2.1.5 Análisis comparativo de participación en el sector empresarial y gestión de las mejores prácticas.**

El estudio comparativo del posicionamiento de la organización entre las demás participantes en el sector industrial en cuestión (benchmarking), es el proceso continuo de comparación de las operaciones de la organización respecto de aquellas llevadas a cabo por las empresas más destacadas, conocidas generalmente como “mejores prácticas”.

Estas comparaciones pueden ser tanto cuantitativas como cualitativas. A través de este estudio, la organización puede identificar fortalezas así como también brechas no cubiertas aún en cuanto al desempeño. Con los resultados comparativos hecho respecto de empresas reales, la organización puede darse cuenta y evaluar quién se está desempeñando de manera más eficiente en el sector, y por ende liderando el mismo a través del desempeño más rápido y oportuno de procesos, mejor ofrecimiento de valor agregado, mejor oferta, etc; y fácilmente saber reconocer las oportunidades de mejora presentes en el sector o ramo industrial en donde se participa.

Las mejores prácticas son los medios por los cuales las organizaciones líderes alcanzan los más altos niveles de desempeño, y sirven como metas para otras organizaciones que se esfuerzan por tratar de conseguir mejores ventajas competitivas. Representan la fuente de ideas creativas para reducir costos, optimizar los ciclos de tiempo, mejorar la calidad de productos y/o servicios, etc. El pensamiento creativo se deriva de la unión de dos ideas normalmente no relacionadas para formar una tercera que contiene lo mejor de los elementos o propiedades de los conceptos originales.

Las mediciones o métricas son los signos vitales mediante los cuales una organización monitorea el estado de salud del negocio. Estas mediciones o indicadores de desempeño para cada capital, permiten que las empresas expresen el resultado de los procesos de negocio en términos cuantitativos, y no cualitativos. Las primeras están enfocadas a mostrar a las compañías lo que es

posible; las segundas, están dirigidas a mostrarles cómo llegar a donde quieren ir. Este es uno de los grandes retos que actualmente tiene la Administración de Conocimiento, en el cual se avanza más día a día. En lugar de usar palabras de índole subjetivo como las siguientes: “bueno”, “rápido”, “bajo precio”, para evaluar el resultado de un proceso de negocio o bien algún producto y/o servicio, por ejemplo, las métricas traducen dichos términos subjetivos a mediciones precisas, las cuales pueden ser contabilizadas y analizadas por las organizaciones cómo si se tratara de cualquier otra información o dato numérico, claro, teniendo en mente la idea clara de lo que dicha cantidad o número representaría de acuerdo al sistema de valor y capitales identificado por la misma.

La búsqueda de las mejores prácticas puede venir de casi cualquier parte. Las empresas, a menudo pierden de vista uno de las fuentes de mayor significado: sus propios clientes y proveedores. Las visitas con clientes y proveedores puede revelar a menudo ideas sorprendentes para resolver problemas específicos de la industria. Los clientes y proveedores también tienen una única perspectiva sobre el negocio y puede tener una mejor vista de los problemas y oportunidades que alguien dentro de la organización.

Hay varias formas de conocer dónde y cuáles son las mejores prácticas:

- El benchmarking interno es otra gran fuente para la búsqueda de mejores prácticas. En las empresas grandes con múltiples divisiones o unidades de negocios a menudo desarrollan la misma función en varias áreas. Hacer un benchmarking a estas áreas contra otras muestra cuáles son las más exitosas. A través de la comparación de sus prácticas específicas, la organización puede descubrir cuáles prácticas son las más efectivas. La administración puede tomar esas prácticas -las mejores prácticas de la organización- e implementarlas a través de la empresa.
- Las compañías también pueden resultar beneficiadas al conducir visitas a otras firmas u organizaciones. Las compañías que son líderes en procesos particulares como ejemplos: Xerox en benchmarking, Motorola en calidad, American Express en servicio al cliente, a veces ofrecen seminarios on-site a bajo o nulo costo. Otras compañías son bastante receptivas a preguntas directas o entrevistas de parte de visitantes aunque en la mayoría de los casos desean recibir información y señales en retorno por el tiempo y esfuerzo invertidos.
- Asociaciones profesionales e industriales también representan una fuente muy rica para conocer las mejores prácticas. Además de brindar a las personas oportunidades de conexión personal por medio de la red, estas organizaciones se están dando cuenta de su importancia como vehículos de compartición de conocimiento.

- Finalmente, las mejores prácticas se pueden ver a través de un panorama general a través de la prensa académica y de negocios. Jornadas comerciales, académicos, revistas de negocios, publicaciones universitarias y periódicos constantemente publican lo que están haciendo a diario las compañías.

El grupo consultor Andersen identifica las siguientes herramientas cuantitativas para hacer estudio de comparación de posicionamiento: cuentas pagadas, cuentas recibidas, cierre de libros, administración de contratos, control, finanzas y contabilidad, recursos humanos, tecnologías de información, innovación, administración de inventarios, rol de pagos, compras, efectividad de la fuerza de ventas, gastos de venta, generales y administrativos, impuestos, transportación, garantía y reclamos.

En cuanto a las herramientas cualitativas Andersen menciona las siguientes: diseño de productos y de servicios, desarrollo y administración de recursos humanos, desarrollo de la visión y la estrategia, ejecución de la administración ambiental, de salud y de seguridad, facturación y servicio a clientes, mercadotecnia y ventas, manejo de relaciones externas, manejo de recursos financieros y físicos, manejo de la mejora y el cambio, manejo de los recursos de información y tecnología, producción y entrega para organizaciones orientadas al servicio, producción y entrega de productos y servicios, entendimiento de mercados y clientes.

Hasta este punto, se puede decir que estos análisis forman parte de las “competencias organizacionales” o “macro-competencias” que se esperaría que toda organización en camino de implementar un proyecto de Administración de Conocimiento, vía alguna de sus modalidades, en especial la de gestión por competencias, tendría que tomar en cuenta, todo ello previo a la elaboración de su estrategia general de negocio o macro-estrategia, o bien, como sucede en la mayoría de los casos, dado que ya se tiene una, o bien al menos teóricamente en el papel la mayoría de las empresas cuentan con una estrategia general de negocio definida, sobre la cual giran todas y cada una de las directrices de la misma; entonces la organización debe rediseñar la misma teniendo en mente la idea concreta de que la alineación es el primer paso crítico, que determinara en gran parte éxito o fracaso del proyecto.

### **3.2.1.6 Determinación de los objetivos de Administración de Conocimiento en la estrategia general del negocio.**

Recordando el hecho de que “el activo fundamental con que cuenta una empresa a la hora de generar una ventaja competitiva son sus Recursos Humanos”, es decir, su gente, todas y cada una de las personas que integran la organización y que vía sus competencias le dan vida y su razón de ser, entonces el valor añadido siempre lo crean las personas apoyándose en todos los recursos con que cuenta en la empresa a la cual prestan sus servicios (llámense tecnológicos, administrativos, materiales, etc), y es aquí donde el departamento de Recursos Humanos juega un papel crucial en el proceso de Administración de Conocimiento. Pero también recordemos que la gente es valiosa, es el activo más valioso de toda corporación, pero no todas las actividades que realizan o llevan a cabo las personas necesariamente añaden valor a la organización (vía sus procesos o tareas), por ende las actividades que no añaden valor son consideradas como no deseables en la organización. Precisamente para poner en claro la dinámica de valor de la organización tanto la Alta Dirección como el departamento de Recursos Humanos debe basarse en lo planteado en el sistema de valor y el sistema de capitales y que se explicita claramente en el sistema de indicadores de la empresa para que en función de esto se comunique y haga comprensible el deseo de la organización de llevar a cabo un Administración del Conocimiento eficaz.

Una de las tareas medulares de la Administración del Conocimiento es la definición de los objetivos para orientar las actividades y/o procesos fundamentales de la organización. Los objetivos de la empresa determinarán la dirección general en la que se desarrollan sus actividades, al influir, sobre todo, en el comportamiento de los empleados (Probst & Raub, 1996).

Los objetivos del conocimiento esclarecen la dirección estratégica de la Administración del Conocimiento y los objetivos concretos de las intervenciones específicas. Recordando la idea de que el fin último de la implementación de un sistema de gestión por competencias es el fomentar y orientar el aprendizaje organizacional con la finalidad de lograr un desempeño superior, mediante los objetivos del proceso de gestión del conocimiento, se establecen las habilidades que deben desarrollarse y en qué niveles.

Probst, Raub y Romhardt basados en Bleicher y el grupo St. Gall Management Concept mencionan que pueden existir objetivos en diferentes niveles dentro de la organización los cuales serían congruentes con el diseño de la macro estrategia en los niveles corporativo, dirección general y unidades de negocio, estos niveles son los que a continuación se mencionan:

- Objetivos del conocimiento normativo: pertenecen al panorama general de la política de la compañía y a todos los aspectos relacionados con la cultura

corporativa de la misma. Los objetivos del conocimiento normativo están orientados a la creación de una cultura consciente de la dinámica del valor y conocimiento de la empresa, en la cual las personas participen, compartan y desarrollen sus competencias. Con ello se prepara el camino para una administración eficaz de los activos y flujos del conocimiento. Entre los aspectos que cubren estos objetivos podemos citar: el permiso legal de la empresa (efectos de las estructuras legales sobre la Administración del Conocimiento), la política general de la empresa (declaración de la visión y la misión y la identificación de las áreas fundamentales del conocimiento) y la cultura corporativa (compartición deseable del conocimiento, espíritu innovador, comunicación intensiva, etc)

- **Objetivos del conocimiento estratégico:** establecidos después de los objetivos del conocimiento normativo para los programas a largo plazo, los objetivos del conocimiento estratégico están dirigidos a hacer realidad el panorama planteado en los primeros. Definen el conocimiento medular de la organización y especifican que competencias serán necesarias en el futuro inmediato. Los aspectos cubiertos por estos objetivos abarcan las estructuras de la organización (conferencias, estructura de informes, grupos de experiencia, organización y desarrollo, los sistemas administrativos, etc), los programas (cooperación, construcción de aptitudes medulares, abastecimiento de información, etc) y el enfoque de los problemas-oportunidades (orientación hacia los objetivos de la Administración del Conocimiento)
- **Objetivos del conocimiento de operaciones:** garantizan la implementación de los programas estratégicos en las actividades cotidianas de la empresa, es decir, transforman tanto los objetivos normativos como los estratégicos en objetivos concretos, medibles y asequibles. Así se evita que la Administración del Conocimiento pierda fuerza entre el personal o bien en los niveles de la estrategia general del negocio a la vez que se aparta la situación en la que se sacrifique el conocimiento por las operaciones mismas de negocios. Entre los aspectos que se cubren en estos objetivos se destacan: los procesos de la organización (control de los flujos del conocimiento), los procesos de despliegue (infraestructura y abastecimiento del conocimiento), las tareas (proyectos del conocimiento, creación de bancos de datos, etc) y el desempeño y cooperación (compartición y aplicación del conocimiento).

Teóricamente, los objetivos del conocimiento en los tres diferentes niveles deben complementarse mutuamente y contribuir de manera conjunta a la realización de los objetivos planteados en la estrategia general de la empresa.

Una vez comprendido a conciencia estos objetivos de la Administración del Conocimiento a nivel directivo, debe desplegarse los mismos hacia todos y cada

uno de los niveles existentes en la organización de tal manera que cada miembro de la empresa esté plenamente conciente del fin último del proceso. En el proceso de comunicación y despliegue de esta fase los gerentes coordinados por el departamento de Recursos Humanos juegan un papel crucial.

### **Gestión del Capital Humano por parte de RRHH en coordinación con la Dirección General.**

Una vez identificadas las “competencias organizacionales” o “macro-competencias” en pasos anteriores, el siguiente paso en el proceso de alineación es precisamente la determinación de lo que constituirían las “competencias de área o grupales” así como también las “competencias individuales”.

#### **3.2.1.7 Identificación de las competencias, capacidades, y prioridades centrales de la organización.**

Como se mencionó en el capítulo 2, las ideas principales acerca de las competencias centrales o claves de una organización, fueron desarrolladas por C. K. Prahalad y G. Hamel en uno de los artículos de 1990 para Harvard Business Review, el cual se convertiría en uno de los más demandados y leídos hasta nuestros días. La idea central en torno a la tesis propuesta por estos dos autores, expertos en temas de estrategias y conceptualización de negocios, es que con el tiempo las empresas pueden desarrollar áreas de dominio en conocimiento claves las cuales las distinguen de las demás organizaciones y que son críticas para el desarrollo de la empresa en el largo plazo.

“En los noventa, los administradores serán evaluados por su habilidad para identificar, cultivar, y explotar las competencias centrales que hagan posible el crecimiento de la corporación, de hecho, ellos tendrán que redefinir el concepto de la empresa mismo”, esto es lo que decían años atrás, ambos autores y que hoy en día no sólo se corrobora sino que se evalúa a fondo relacionándolo con la gestión del Capital Intelectual.

Dichas áreas de dominio o experiencia pueden darse en cualquiera área pero es mucho más probable que se desarrollen en las áreas centrales o críticas del negocio donde se añade en mayor proporción valor a los productos y/o servicios que una empresa ofrece. Así, para una compañía manufacturera esto podría darse en las actividades “rutinarias” y procesos en el centro del proceso productivo; en una empresa dedicada al desarrollo de tecnología de información o desarrollo de software las competencias centrales pudieran estar en el proceso inicial de conceptualización o, alternativamente, en el grado de calidad del código fuente que han alcanzado.



Las competencias centrales y/o claves no han sido vistas como un concepto claramente codificado y bien determinado pero si han venido a ser más flexibles y evolutivas con el paso del tiempo. Conforme una organización evoluciona y se va adaptando a las circunstancias que el ambiente le va demandando y viceversa, sus competencias centrales paralelamente se van adaptando y cambiando. De esta manera, las organizaciones son capaces de hacerse de los recursos con lo que cuenta y aplicarlos de acuerdo a las oportunidades-amenazas que se presentan.

Prahalad y Hamel describen este proceso de adaptación y cambio de la siguiente manera: “ Las habilidades que en conjunto constituyen las competencias centrales de una empresa deben crecer como un todo alrededor de los individuos cuyos esfuerzos no están tan estrechamente concentrados o alineados de tal manera que no pueden ser capaces de reconocer las oportunidades para mezclar sus conocimientos funcionales con aquellos de otros en un modo interesante y novedoso”.

Las competencias centrales deben cambiar en función de los cambios en el ambiente del sector en donde se participa. A pesar que el concepto básico de las competencias centrales es relativamente comprender, en la práctica puede ser no tan sencillo aplicarlo identificarlas para una organización en particular, aún y cuando algunos autores inclusive han enumerado ciertos parámetros que ayudan a la identificación de las mismas.

Prahalad y Hamel sugieren tres factores para ayudar a identificar las competencias centrales de una empresa:

- Una competencia central provee acceso potencial a una amplia variedad de mercados.
- Una competencia central debe hacer una contribución significativa respecto de la percepción del cliente en función de los beneficios recibidos por el producto y/o servicios que la empresa le ofrece.
- Una competencia central debe ser difícil de imitar por parte de los competidores.

Actualmente nadie puede saberlo todo, eso es indiscutible, pero debemos saber dónde encontrar lo que necesitamos. Si la compañía sólo supiera lo que sabe otra sería la situación. El conocimiento, interno y externo, no es visible automáticamente, de tal manera que le corresponde a la empresa el deber de hacerlo transparente. Para poder aventajar a la competencia las empresas deben ser capaces de distinguir que procesos son los vitales, cuales son las prioridades organizacionales, saber quiénes son los expertos en temas centrales, que tareas son los más importantes, etc.

Una razón importante por la que los activos y flujos del conocimiento suelen no ser vistos y valorados en su totalidad en las organizaciones es que nadie dentro de ellas se hace responsable de lo que sean; en consecuencia, puede ser imposible asignar responsabilidades claras en este sentido. El departamento de Recursos Humanos conoce, al menos en teoría, las competencias de los solicitantes y los integrantes de la organización, pero en muchas ocasiones esta información no se comunica al resto de la empresa. El departamento de Tecnología de Información instala redes y software de comunicaciones que podrían dar soporte a la localización de información y contactos útiles, pero los expertos de este departamento no podrían ver esto como una de sus responsabilidades principales. Los departamentos de Recursos Humanos, Innovación tecnológica junto con los gerentes deben contribuir significativamente a que aumente la visibilidad de los activos y flujos del conocimiento. Las empresas también deben apoyar a sus empleados a tal misión proporcionándoles la infraestructura adecuada.

Scheel menciona que en el proceso de identificación de las actividades que generan valor se debe tener en cuenta las características distintivas de los procesos y capacidades generadoras de valor, cuyo producto es:

- Agregado real y apreciado por los clientes,
- Medible,
- Único,
- Reconocido,
- Diferenciable y
- Sostenible.

De tal manera que dicho valor se pueda convertir en una ventaja competitiva comparativamente capaz de posicionar en forma global y exitosa a la organización.

Para identificar este valor, se debe proceder en forma comparativa de tal manera de medir el posicionamiento actual de la empresa respecto de las demás empresas del sector. Algunos cuestionamientos que se podrían plantear son:

- ¿Qué hacen las empresas de clase mundial para competir?
- ¿Cuáles son las mejores prácticas de tales empresas?
- ¿Qué hace la industria local para apoyar o complementar estas actividades?
- ¿Qué actividades se pueden crear para producir resultados como los generados de clase mundial de gran valor agregado?
- ¿Son realmente las capacidades y competencias adecuadas para crear valor?

El grupo consultor KPMG recomienda a las organizaciones que enciendan sus motores de valor y postula que las empresas deberían potenciar su conocimiento proporcionando una visión clara del futuro y dejando que las personas lo posean. Las organizaciones, menciona KPMG, deberían definir sus objetivos, decidir cuál es su propósito y la clase de organización que quieren ser, además de las estrategias que la empresa debería seguir para añadir valor al mercado y la sociedad en los que se mueve. De forma externa, las estrategias de mercado dan sentido y responden a las demandas tanto presentes como futuras. Sí de manera interna, las estrategias descubren la correspondencia de valor entre los clientes y los productos y/o servicios ofrecidos, entonces se estarían descubriendo en sí las competencias medulares de la organización, es decir la base del sistema de valor y de capitales. Esta combinación inestimable incluye una fuente constante de talento, tanto potencial como dinámico, un conocimiento valioso y capacidades organizativas mejores.

Algunas herramientas útiles en el proceso de diagnóstico de las competencias centrales son las siguientes:

La matriz de competencias.

Una posibilidad para describir la base del conocimiento de la empresa es mediante la ayuda de una matriz de competencias organizacionales (competencias centrales y capacidades). Se utilizan dos ejes (el tamaño del conocimiento que supera a los competidores y el uso actual interno del conocimiento), para crear cuatro cuadrantes. Luego se colocan en la matriz las competencias organizacionales, con lo cual lo que genera las estrategias de conocimiento estándar para cada una, tal como se muestra en la figura:

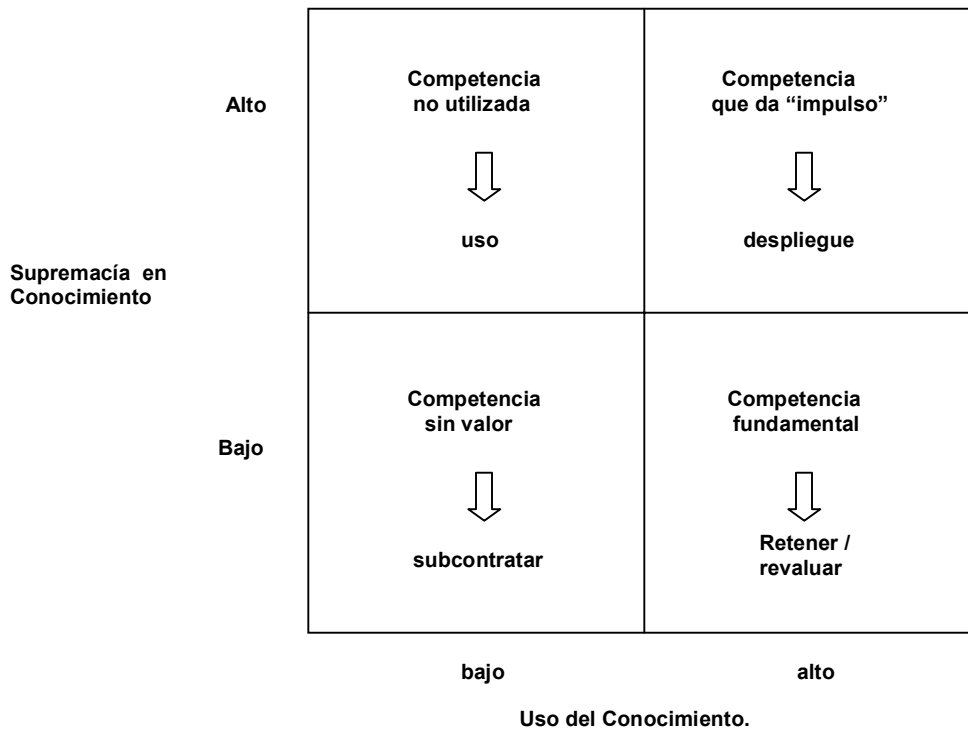
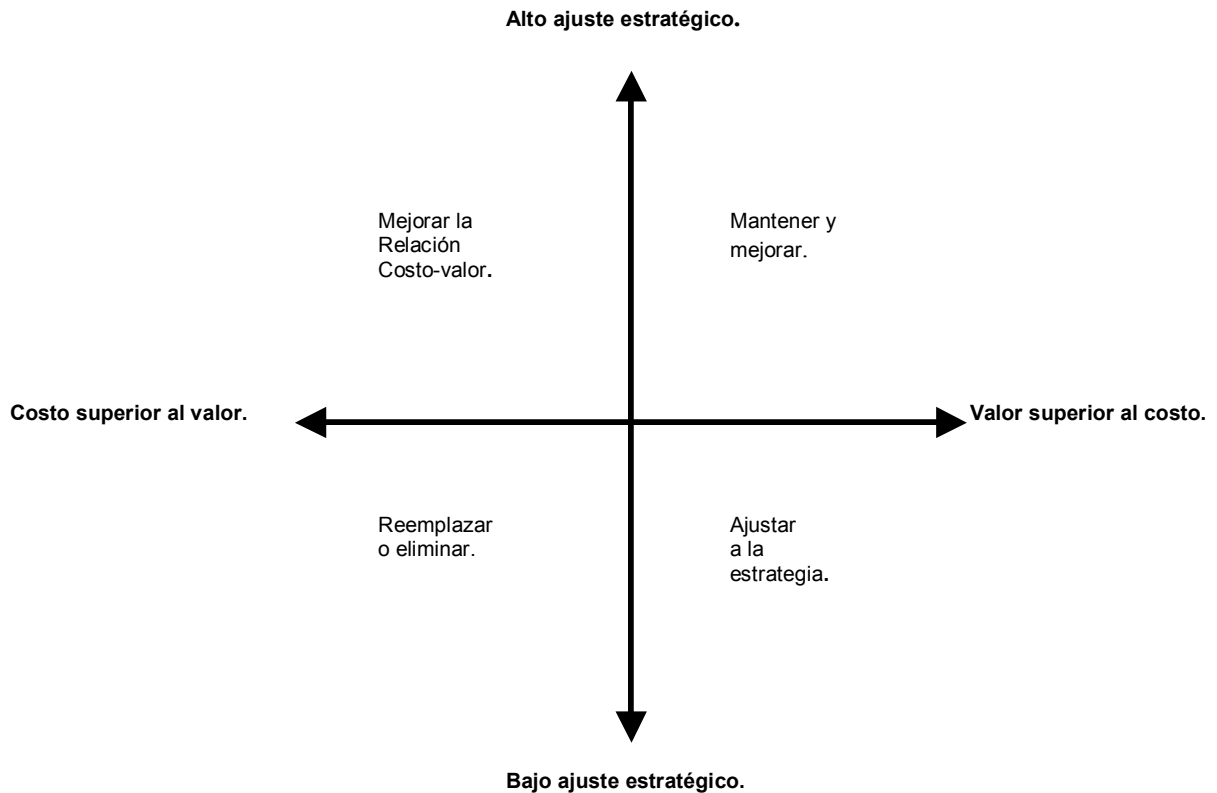


Figura 3.19 La matriz de competencias. Probst, Raub y Romhardt, 2001.

Como se observa en la figura de acuerdo a la clasificación de cada competencia se toma una determinada acción para después desarrollar la(s) estrategia(s) de administración del conocimiento.

La matriz Ajuste-Costo-Valor.

De manera similar Andersen Consulting propone lo que llama la matriz Ajuste-Costo-Valor para el estudio de los programas de Capital Humano en particular, la cual es muy parecida a la matriz de competencias organizacionales:



### 3.20 Matriz Ajuste-Costo-Valor. Andersen Consulting Group.

A un nivel macro de alineación una empresa puede ir analizando sus competencias centrales, capacidades centrales y los elementos que le den valor a las mismas mediante alguna de estas técnicas o bien crear sus propios medios de análisis siempre en función de el sistema de capitales y valores de la misma. Más adelante se tratará el nivel micro de alineación de la identificación de las competencias requerida mediante técnicas como el análisis funcional.

#### 3.2.1.8 Identificación, clasificación y descripción de procesos.

Michael Porter describió desde 1984 la relación entre los procesos organizacionales y la cadena de valor. La cadena de valor categoriza las actividades genéricas de agregación de valor de una organización y sirve como una herramienta de análisis durante el proceso de planeación estratégica. El concepto crítico en la cadena de valor es el de "actividad de valor" el cual forma parte del análisis de la infraestructura de la empresa.

Una actividad de valor es un proceso en un cierto nivel de abstracción. Se pueden diseñar los procesos de negocios y describirlos en términos de aquellas propiedades que son empleadas durante la planeación estratégica, esto es, la modelación organizacional puede utilizarse como una base para la arquitectura de la alineación estratégica entre las propiedades de los procesos y, por ejemplo, las técnicas de análisis estratégico propuestos por Porter. Estas características de ninguna manera presentan conflicto con las especificaciones del proceso mismo – la afiliación de la actividad de valor es simplemente una dimensión del proceso que facilita la alineación de los procesos de negocio de una organización y los esfuerzos hacia el cambio demandado por el ambiente con el análisis estratégico de las actividades de valor de la empresa (Keen, 2001).

La siguiente figura es una representación de lo que sería la asociación entre los procesos y la cadena de valor. La clave de este esquema, radica en el reconocimiento de que una actividad de valor es una clasificación de un proceso. Es este el hecho que cuenta para hacer posible esta vinculación entre los procesos y sus actividades de valor subsecuentes, y de esta manera establecer un soporte arquitectónico para el proceso de planeación y diseño de la estrategia.

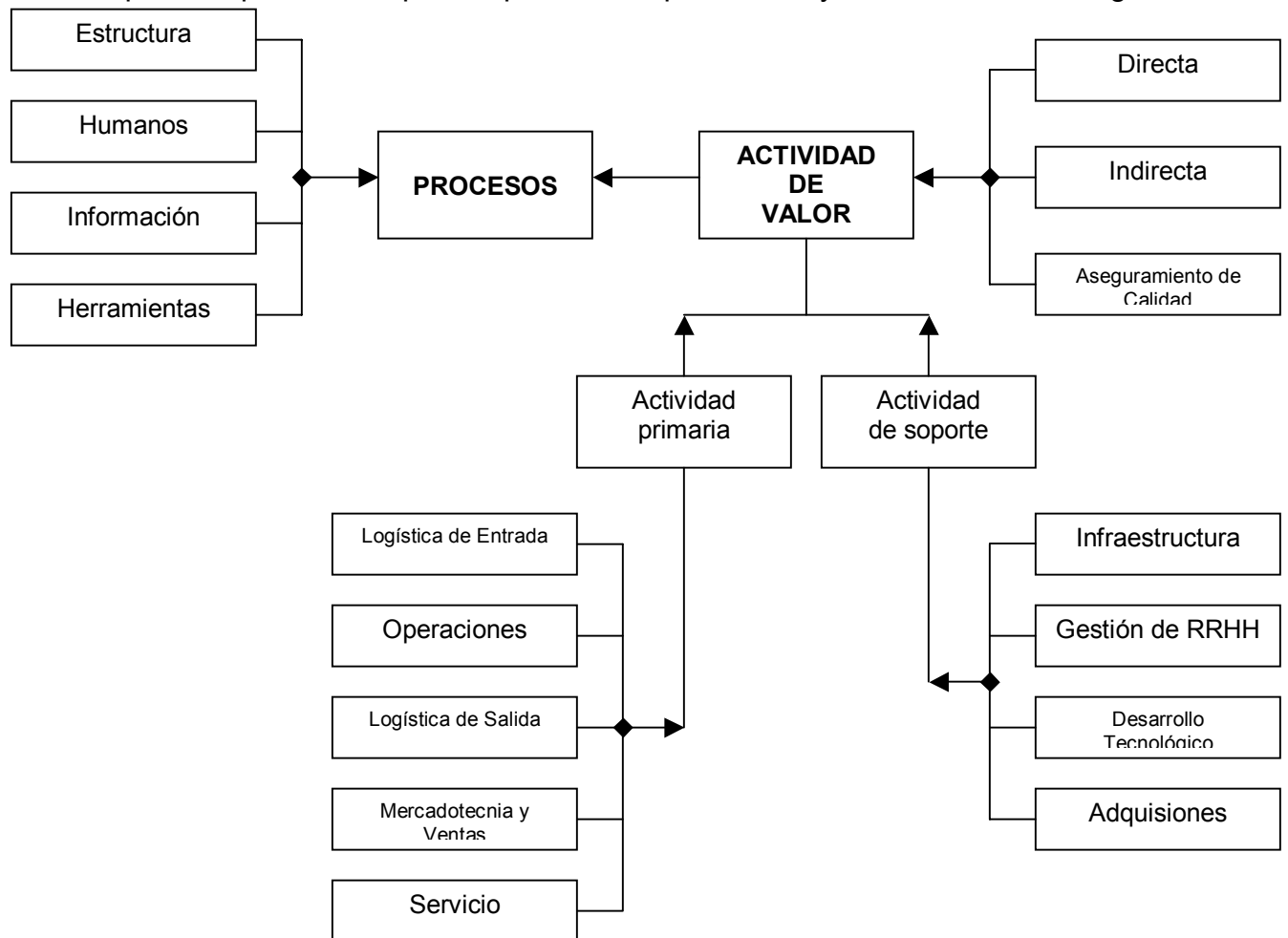


Figura 3.21 Vinculación entre los procesos y actividades generadoras de valor.  
Keen en Procesos de Arquitectura Organizacional, 2001.

Los modelos tradicionales de planeación estratégica son estructurales en su naturaleza (por ejemplo el descrito por Michael Porter en 1980 y su perspectiva de las cinco fuerzas). Más recientemente, Nonaka y Takeuchi en 1995, entre otros autores, presentan el enfoque bajo una aproximación “basada en los recursos”, la cual tiende a cambiar el enfoque de planeación estratégica del “donde” hacia el “cómo”. Bajo esta premisa, y como se había mencionado anteriormente, el enfoque de formulación de la estrategia de la organización está basado en el comportamiento, tal y como también propone Green; así la estrategia es dinámica y por ejemplo, más fácil de adaptar o moldear a los cambios discontinuos presentes en el mercado global actual. En el centro de una estrategia basada en los comportamientos o bien conductual, están los conceptos de capacidades y competencias organizacionales. Stalk, Evans, y Suman (1992) conciben una capacidad como el juego o conjunto de procesos de negocios que expande la cadena de valor en su totalidad, mientras que una competencia es el conjunto o juego de áreas de conocimiento o dominio estratégico aplicadas a la capacidad en puntos críticos a lo largo de su evolución. Cada uno describe cómo y con qué una organización opera.

La importancia de un proceso como mediador del cambio es definida por Keen (1997) como sigue: “ El cambio fue visto alguna vez como un tema de la estructura organizacional, mientras que la estructura y la estrategia fueron consideradas como independientes, con la estructura siguiendo a la estrategia. Esta perspectiva reflejó una creencia en la posibilidad de control tanto de la empresa como de su ambiente, respecto de crear una estructura a largo plazo y una estrategia que necesitaría sólo un ajuste fino en el futuro. El lenguaje de la administración fue el lenguaje del control: span de control, sistemas de control administrativo, pronósticos, sinergia, excepción del reporte y la administración por objetivos.

Hoy en día, el lenguaje de los negocios es acerca de cómo planear cuando no se puede predecir con certeza, cómo ser adaptable, cómo manejar las discontinuidades del cambio que el ambiente global actual demanda. El cambio organizacional está actualmente más enfocado en el proceso que en la estructura. Los administradores no pueden tener control de sus ambientes de negocio o bien predecir con seguridad lo que serán en unos cuantos años. En lugar de ser arquitectos de la estructura y estrategias que pudieran ser irrelevantes e inclusive abolidas por las próximas tendencias del cambio, ellos deberían concentrarse en cómo se lleva a cabo el trabajo, en las reformas de los procesos que prometen la flexibilidad requerida para articular los cambios aún no previstos para así tomar ventaja de las oportunidades que se presentan. La materia prima para las

capacidades y competencias centrales de una organización es el concepto de “conocimiento”, y su despliegue total a través de la misma (Keen, 1997).

En la siguiente figura se presenta un modelo para el análisis de los procesos y sus respectivas clasificaciones:

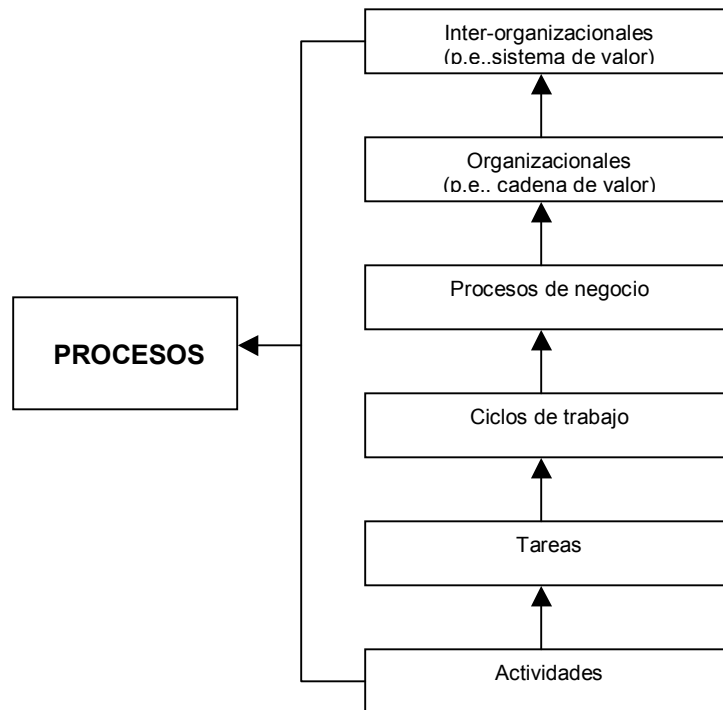


Figura 3.22 Formulación de procesos. Keen 2000.

El modelo de Keen sirve como guía para la identificación de los procesos indicados para la adaptación al cambio. No todos los procesos tienen el mismo valor para la organización. Algunos de las metodologías que las empresas pueden utilizar para ponderar qué procesos agregan más valor son mediante su evaluación a través de métodos como el EVA.

Otra metodología importante que se pudiera emplear en el proceso de identificación, clasificación y definición de procesos, dada la naturaleza de su definición y los múltiples casos de estudios exitosos llevados a cabo, es la que la empresa de consultoría empresarial Andersen propone denominándola como “una clasificación universal para los procesos” que se presentan en toda organización, la cual es transparente al tipo de organización en cuestión, es decir no importa si sea de producción de bienes o productos o bien pertenezca al sector servicios.



Dicha clasificación puede observarse en la siguiente figura:

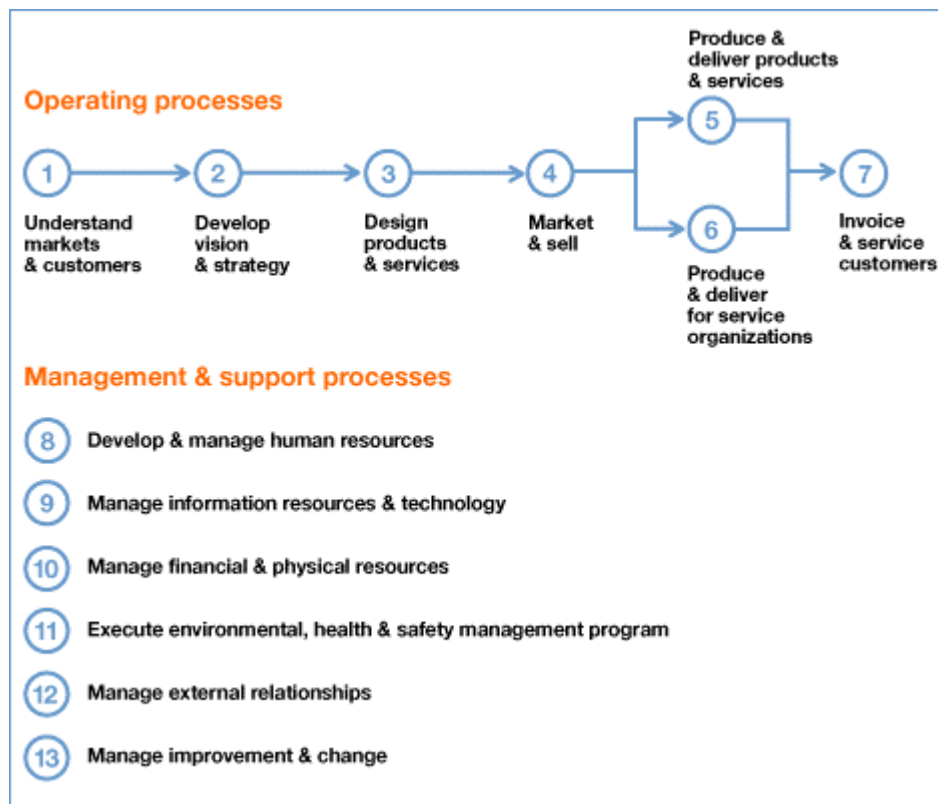


Figura 3.23: “Esquema Universal de Clasificación de Procesos”  
Andersen Consulting Group.

Dicha clasificación presenta trece categorías de procesos divididos en dos grandes grupos:

- Procesos operativos y,
- Procesos administrativos y de soporte.

Dentro del primer grupo se destacan los siguiente procesos, con sus respectivos sub-clasificaciones:

1.0 Conocimiento de los mercados y clientes.

1.1 Determinar las necesidades y requerimientos del cliente.

1.1.1 Capturar y evaluar la retroalimentación del cliente.

1.1.2 Predecir el comportamiento de valoración del producto/servicio por parte de los clientes.

- 1.2 Medir el nivel de satisfacción del cliente.
  - 1.2.1 Monitorear el grado de satisfacción en los productos/servicios.
  - 1.2.2 Monitorear el grado de satisfacción con resolución de problemas.
  - 1.2.3 Monitorear el grado de satisfacción con comunicación.
- 1.3 Monitorear los cambios en el mercado o las expectativas del cliente.
  - 1.3.1 Determinar la deficiencia en los productos y/o servicios.
  - 1.3.2 Identificar las innovaciones que corresponden a las necesidades y requerimientos del cliente.
  - 1.3.3 Monitorear las propuestas competitivas.

## 2.0 Desarrollo de la Visión y la estrategia.

- 2.1 Monitorear el ambiente externo.
  - 2.1.1 Analizar y comprender el proceso de competición.
  - 2.1.2 Identificar las tendencias económicas.
  - 2.1.3 Identificar las políticas y temas regulatorios.
  - 2.1.4 Evaluar las innovaciones tecnológicas
  - 2.1.5 Identificar los cambios sociales y culturales
- 2.2 Definir el concepto de negocio y la estrategia.
  - 2.2.1 Seleccionar mercados relevantes.
  - 2.2.2 Desarrollar la visión de largo plazo.
  - 2.2.3 Desarrollar la estrategia para las unidades de negocio.
- 2.3 Diseñar la estructura organizacional.
  - 2.3.1 Administrar las operaciones internacionales.
  - 2.3.2 Tercerizar las funciones no-críticas.
  - 2.3.3 Franquiciar los productos y/o servicios.
  - 2.3.4 Crear centros de servicios compartidos.
  - 2.3.5 Administrar las alianzas estratégicas.
  - 2.3.6 Administrar las adquisiciones y/o fusiones.
- 2.4 Desarrollar un conjunto de metas estratégicas.

## 3.0 Diseño de productos y/o servicios.

- 3.1 Desarrollar nuevos productos y/o conceptos o planes de servicios.
  - 3.1.1 Traducir las necesidades y requerimientos del cliente en productos y/o servicios.
  - 3.1.2 Planear y desplegar los objetivos de calidad y costos.
  - 3.1.3 Definir el ciclo de vida del producto y desarrollar la planeación en cuanto a tiempo.
  - 3.1.4 Evaluar e integrar la tecnología en productos y/o servicios.

- 3.2 Diseñar, construir y evaluar prototipos de productos y/o servicios.
  - 3.2.1 Desarrollar las especificaciones de los productos y/o servicios.
  - 3.2.2 Llevar a cabo ingeniería concurrente.
  - 3.2.3 Implementar ingeniería del valor.
  - 3.2.4 Implementar diseños para programas ambientales.
  
- 3.3 Refinar los productos y/o servicios existentes.
  - 3.3.1 Desarrollar mejoras de los productos y/o servicios.
  - 3.3.2 Eliminar problemas relacionados con la calidad de los productos y/o servicios.
  - 3.3.3 Eliminar productos y/o servicios discontinuados u obsoletos.
- 3.4 Probar la efectividad de los productos y/o servicios nuevos y/o rediseñados.
  
- 3.5 Prepararse para la producción.
  
- 3.6 Administrar el proceso de desarrollo de los productos y/o servicios.
  - 3.6.1 Implementar la administración de proyectos.
  
- 3.7 Administrar la propiedad intelectual.
  - 3.7.1 Administrar y aplicar para patentes.
  - 3.7.2 Asegurar los derechos de autor y la protección de marcas registradas.
  - 3.7.3 Proteger los secretos en acuerdos.
  
- 4.0 Mercado y Ventas.
  - 4.1 Desarrollar estrategias de mercadotecnia y ventas.
    - 4.1.1 Identificar segmentos de mercado.
    - 4.1.2 Seleccionar los canales de distribución.
    - 4.1.3 Desarrollar la estrategia de precios.
    - 4.1.4 Desarrollar las estrategias de promoción y publicidad.
    - 4.1.5 Desarrollar pronósticos de ventas.
    - 4.1.6 Establecer presencia en mercados emergentes.
  - 4.2 Venta de productos y/o servicios.
    - 4.2.1 Venta al cliente vía un campo de fuerza de ventas.
    - 4.2.2 Venta al cliente vía venta minorista.
    - 4.2.3 Venta al cliente vía Internet.
    - 4.2.4 Venta al cliente vía directa.
    - 4.2.5 Administrar a los distribuidores, minoristas, etc.
  
  - 4.3 Administrar las órdenes del Cliente.
  
- 5.0 Producir y entregar productos y/o servicios.
  - 5.1 Adquirir y planear los recursos necesarios.
    - 5.1.1 Seleccionar y administrar a los proveedores.
    - 5.1.2 Compra de bienes capitales.

- 5.1.3 Compra de materiales y provisiones.
- 5.1.4 Administración de contratos de servicio.
- 5.2 Convertir los recursos y/o entradas en productos y/o servicios.
  - 5.2.1 Desarrollar los procesos de producción.
  - 5.2.2 Calendarizar la producción.
  - 5.2.3 Mover los materiales y/o recursos.
  - 5.2.4 Hacer y empacar los productos.
- 5.3 Transportar y entregar los productos.
  - 5.3.1 Hacer el arreglo para la transportación del producto.
  - 5.3.2 Entregar e instalar los productos al cliente.
  - 5.3.3 Identificar y conocer los requerimientos de servicio del cliente.
- 5.4 Administrar el proceso de producción y entrega.
  - 5.4.1 Almacenar los productos.
  - 5.4.2 Manejar los inventarios.
  - 5.4.3 Administrar los procesos de entrega.
  - 5.4.4 Asegurar la calidad del producto.
  - 5.4.5 Calendarizar y llevar a cabo mantenimiento.
  - 5.4.6 Monitorear el desempeño ambiental, de seguridad e higiene industrial.
- 6.0 Producir y entregar para empresas orientadas a servicios.
  - 6.1 Planear y adquirir los recursos necesarios.
    - 6.1.1 Seleccionar y administrar los proveedores.
    - 6.1.2 Compra de materiales y/o provisiones.
    - 6.1.3 Administrar contratos de servicios.
  - 6.2 Desarrollar habilidades de Recursos Humanos.
    - 6.2.1 Definir los requerimientos de las habilidades.
    - 6.2.2 Identificar e implementar capacitación y/o entrenamiento.
    - 6.2.3 Monitorear y administrar el desarrollo de habilidades.
  - 6.3 Entregar el servicio al cliente.
    - 6.3.1 Confirmar los requerimientos de servicio específicos personalizados para el cliente.
    - 6.3.2 Identificar y calendarizar los recursos para conocer los requerimientos del servicio.
    - 6.3.3 Asegurar la calidad del servicio.
- 7.0 Contabilizar y servir al cliente.
  - 7.1 Facturación al cliente.
    - 7.1.1 Desarrollar, entregar y mantener la facturación al cliente.
    - 7.1.2 Responder a las reclamos de facturación.

- 7.2 Proveer servicio al cliente.
  - 7.2.1 Proveer servicio post-venta.
  - 7.2.2 Hacer validas las garantías y/o quejas.
- 7.3 Responder a las quejas del cliente.
  - 7.3.1 Responder a los solicitudes de información.
  - 7.3.2 Administrar los reclamos y/o quejas del cliente.
- 8.0 Desarrollar y administrar los Recursos Humanos.
  - 8.1 Crear y administrar la estrategia de Recursos Humanos.
  - 8.2 Identificar las competencias de desempeño.
    - 8.2.1 Desarrollar las competencias de liderazgo.
    - 8.2.2 Expandir las competencias financieras.
  - 8.3 Manejar el despliegue del personal.
    - 8.3.1 Planear y pronosticar los requerimientos de la fuerza laboral.
    - 8.3.2 Reclutar, seleccionar y contratar empleados.
    - 8.3.3 Desarrollar planes de sucesión y carrera.
    - 8.3.4 Manejar asignaciones internacionales.
    - 8.3.5 Crear y desplegar equipos.
  - 8.4 Desarrollar y capacitar a los empleados.
  - 8.5 Motivar y retener a los empleados.
    - 8.5.1 Manejar la compensación.
    - 8.5.2 Manejar el desempeño de los empleados, el reconocimiento y la recompensa.
    - 8.5.3 Asegurar el compromiso de los empleados.
    - 8.5.4 Manejar y administrar los beneficios y/o prestaciones.
    - 8.5.5 Desarrollar planes de carrera.
    - 8.5.6 Diversificar la fuerza laboral.
  - 8.6 Administrar las relaciones laborales.
  - 8.7 Administrar el cambio en la naturaleza del empleo.
- 9.0 Administrar los recursos informáticos y la tecnología.
  - 9.1 Administrar los recursos de información.
    - 9.1.1 Administrar los documentos y registros.
    - 9.1.2 Apalancar los datos e información.
    - 9.1.3 Apalancar el conocimiento organizacional.
  - 9.2 Administrar la tecnología de información.
    - 9.2.1 Definir y administrar los sistemas de información y la estrategia.

- 9.2.2 Adquirir, desarrollar, desplegar y soportar las soluciones en tecnología.
  - 9.2.3 Dar soporte a los usuarios.
  - 9.2.4 Administrar el ambiente técnico.
  - 9.2.5 Administrar la seguridad.
  - 9.2.6 Asegurar la continuidad de los sistemas.
- 10.0 Administrar los recursos físicos y financieros.
    - 10.1 Administrar los recursos financieros.
      - 10.1.1 Desarrollar presupuestación.
      - 10.1.2 Administrar la planeación del capital.
      - 10.1.3 Diseñar la estructura del capital.
      - 10.1.4 Administrar el flujo de efectivo.
      - 10.1.5 Administrar el riesgo financiero.
    - 10.2 Procesar las transacciones financieras y contables.
      - 10.2.1 Procesar las cuentas por pagar.
      - 10.2.2 Procesar la nómina.
      - 10.2.3 Procesar las cuentas por cobrar, créditos y colecciones.
      - 10.2.4 Cerrar las presupuestaciones.
      - 10.2.5 Administrar los viáticos.
      - 10.2.6 Implementar políticas de transferencias de precios.
    - 10.3 Reportar la información.
      - 10.3.1 Proveer información financiera externa
      - 10.3.2 Proveer información financier interna
    - 10.4 Llevar a cabo auditorias internas.
    - 10.5 Administrar la función de impuestos.
      - 10.5.1 Asegurar los acuerdos de impuestos nacionales.
      - 10.5.2 Asegurar los acuerdos de impuestos locales.
      - 10.5.3 Asegurar los acuerdod de impuestos internacionales.
      - 10.5.4 Administrar las controversias sobre impuestos.
    - 10.6 Administrar los recursos físicos.
      - 10.6.1 Administrar los recursos transportables.
      - 10.6.2 Administrar los recursos fijos.
      - 10.6.3 Administrar las facilidades.
      - 10.6.4 Administrar el riesgo físico.
    - 10.7 Administrar el riesgo de integridad.
    - 10.8 Administrar la planeación de continuidad del negocio.
    - 10.9 Administrar el riesgo en mercados emergentes.

- 11.0 Ejecutar programas de administración ambiental, salud y seguridad.
  - 11.1 Formular estrategias para la administración ambiental, salud y seguridad.
    - 11.1.1 Proveer programas de liderazgo corporativo en esta área.
    - 11.1.2 Definir la estrategia para la administración ambiental, salud y seguridad.
    - 11.1.3 Definir las políticas para esta área.
    - 11.1.4 Incluir los aspectos ambientales a considerar en la estrategia de ventas y mercadotecnia.
  - 11.2 Formalizar los sistemas de administración ambientales.
    - 11.2.1 Desarrollar objetivos específicos y metas basados en las políticas ambientalistas.
    - 11.2.2 Definir el sistema de administración ambiental.
    - 11.2.3 Asignar las obligaciones y derechos para esta área.
    - 11.2.4 Llevar a cabo el análisis de brecha para esta área.
    - 11.2.5 Conducir la capacitación y/o entrenamiento en el área.
    - 11.2.6 Manejar la información para esta área.
  - 11.3 Administrar los programas ambientalistas.
    - 11.3.1 Identificar y priorizar los aspectos ambientalistas para los procesos y productos
    - 11.3.2 Identificar y administrar las restricciones ambientalistas.
    - 11.3.3 Definir y administrar las opciones ambientalistas para la cadena de suministro.
    - 11.3.4 Incluir políticas ambientalistas en los programas de producción.
  - 11.4 Administrar los costos y beneficios de los programas de administración ambientalistas.
    - 11.4.1 Definir las actividades de los programas de administración ambientalista.
    - 11.4.2 Cuantificar los costos y beneficios de dichos programas.
    - 11.4.3 Identificar oportunidades futuras para el área, así como posibles riesgos.
    - 11.4.4 Identificar los costos para ciclos de vida alternativos.
    - 11.4.5 Integrar los costos y beneficios ambientalistas en los sistemas de negocios.
  - 11.5 Administrar proyectos de remediación para el área en cuestión.
  - 11.6 Administrar programas de recuperación contra daños ambientales.
  - 11.7 Medir y reportar el desempeño de la gestión ambiental.
- 12.0 Administrar las relaciones externas.
  - 12.1 Estar en comunicación con los grupos de interés.
  - 12.2 Administrar las relaciones gubernamentales.

- 12.3 Construir con relaciones con relaciones.
  - 12.4 Desarrollar programas de relaciones publicas.
  - 12.5 Administrar relaciones con los directivos.
  - 12.6 Desarrollar relaciones comunitarias.
  - 12.7 Administrar los aspectos legales y éticos.
- 13.0 Administrar el proceso de mejoramiento y el cambio.
- 13.1 Medir el desempeño organizacional.
    - 13.1.1 Crear sistemas de medición.
    - 13.1.2 Medir la calidad de productos y servicios.
    - 13.1.3 Medir los costos.
    - 13.1.4 Medir la productividad.
  - 13.2 Conducir las evaluaciones de calidad.
    - 13.2.1 Llevar a cabo evaluaciones de calidad basadas en elementos externos.
    - 13.2.2 Llevar a cabo evaluaciones de calidad basada en elementos internos.
  - 13.3 Evaluar el desempeño o actuación en el sector industrial.
    - 13.1.1 Desarrollar capacidades de competencia y posicionamiento.
    - 13.1.2 Llevar a cabo mediciones de posicionamiento en cuanto a procesos.
    - 13.1.3 Llevar a cabo mediciones de posicionamiento competitivo.
  - 13.4 Aplicar las mejores prácticas.
    - 13.4.1 Implementar procesos de mejora continua.
    - 13.4.2 Aplicar reingeniería a los sistemas y procesos de negocios.
  - 13.5 Implementar programas de administración de calidad total.
    - 13.5.1 Crear compromiso para los programas de calidad total.
    - 13.5.2 Diseñar e implementar los programas de calidad total.
    - 13.5.3 Administrar el ciclo de vida de los programas de calidad total.

De esta propuesta de Andersen pudiera usarse como una guía base para tener una idea más clara de cuáles son los procesos que se llevan a cabo en una empresa para ir descomponiéndolos en sus respectivos sub-procesos, y así sucesivamente hasta llegar a determinar las tareas que lo componen.



### 3.2.1.9 Determinación de las características del trabajo y las tareas.

Hasta este punto se ha desagregado el proceso de alineación al grado de identificar las tareas y/o actividades que integran uno o varios procesos dentro de una organización, obviamente visto desde una perspectiva genérica. Cabe destacar que de acuerdo a la naturaleza de cada empresa, se irán definiendo las tareas y características del trabajo para los procesos que se hallan identificado.

Uno de los objetivos claves de la administración es analizar y refinar lo que es las tareas de dominio o proficiencia y las no rutinarias, y consecuentemente convertirlas en rutinas y tareas de ingeniería. De acuerdo al modelo de Perrow, la tareas de dominio o pericia y las no rutinarias se caracterizan por el alto grado de no poder analizarlas, mientras que las tareas rutinarias e ingenieriles se distinguen por ser precisamente analizables. La administración constatemente busca la reducción de la ambigüedad y la incertidumbre vía la rutinización del trabajo y de las reglas de la organización que lo gobiernan. Esto se puede sintetizar en la siguiente figura:

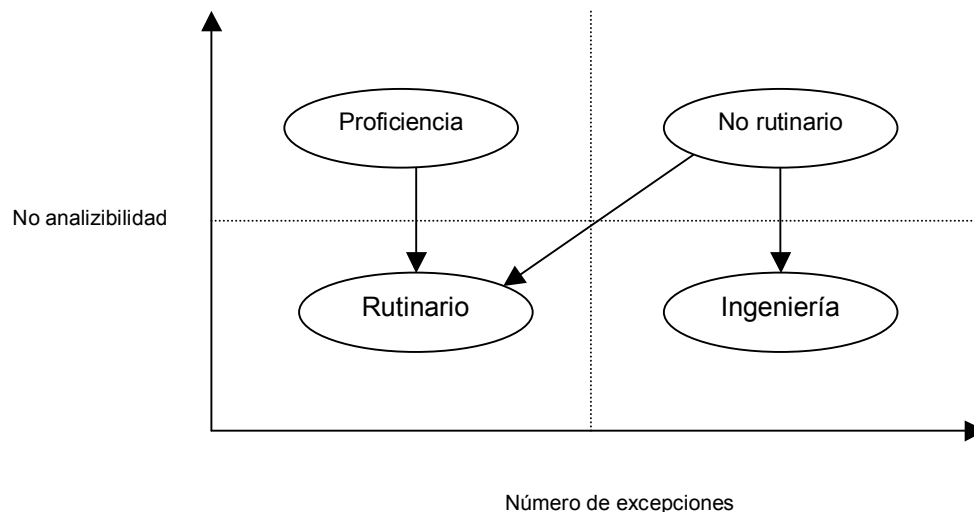


Figura 3.24 Rutinización del trabajo usando el Modelo de Perrow.  
Process Transformación. 2000.

Tomando como base este modelo, se puede obtener un diseño de componentes genéricos de las tareas, el cual se resume en la siguiente tabla:

<b>Componentes de los Procesos / Tareas</b>				
<b>Clasificación de Tarea (Perrow)</b>	<b>Estructura</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Información</b>	<b>Herramientas</b>
<b>Dominio, Pericia</b>	Lateral	Hábil: Alta experiencia Baja capacitación Alto conocimiento tácito	Pobre: Relaciones de proceso (observación)	Específicas de la tarea: Herramientas manuales, maquinaria, instrumentos
<b>Rutinario</b>	Jerárquica	No hábil: Baja experiencia Baja capacitación	Baja cuantitativa: Transacción de datos, guías de operación, relaciones funcionales	Sistemas computacionales operacionales Documentos (procedimientos) Específicas de la tarea.
<b>No rutinario</b>	Lateral	Hábil y con conocimiento: Alta experiencia Alta capacitación Alto conocimiento tácito y explícito	Rica: Relaciones de proceso (juntas) Alta cuantitativa: Datos para el soporte de decisiones	Sistemas computacionales para el soporte de decisiones (sistemas expertos, bancos de datos) Específicas de la tarea.
<b>Ingeniería</b>	Matricial	Técnico y con conocimiento: Alta educación Alto conocimiento explícito, de bajo a moderado conocimiento tácito.	Moderadamente rica: Relaciones de procesos y funcionales (equipos para proyectos) Alta cuantitativa: Datos para el soporte de decisiones, datos de referencia técnica.	Sistemas computacionales para el soporte y toma de decisiones (sistemas expertos, bancos de datos, lógica difusa) Referencia técnica, documentos, procedimientos, específicas de la tarea.

Tabla 3.2 Diseño de los componentes genéricos de la tarea usando el modelo de clasificación de Perrow. Adaptado de Daft (1998).

La progresión hacia la estabilidad en la explotación de los componentes de la información a partir de las herramientas, las personas, y finalmente la creación de conocimiento y aprendizaje organizacional bajo la perspectiva de Keen se puede resumir en la siguiente figura:

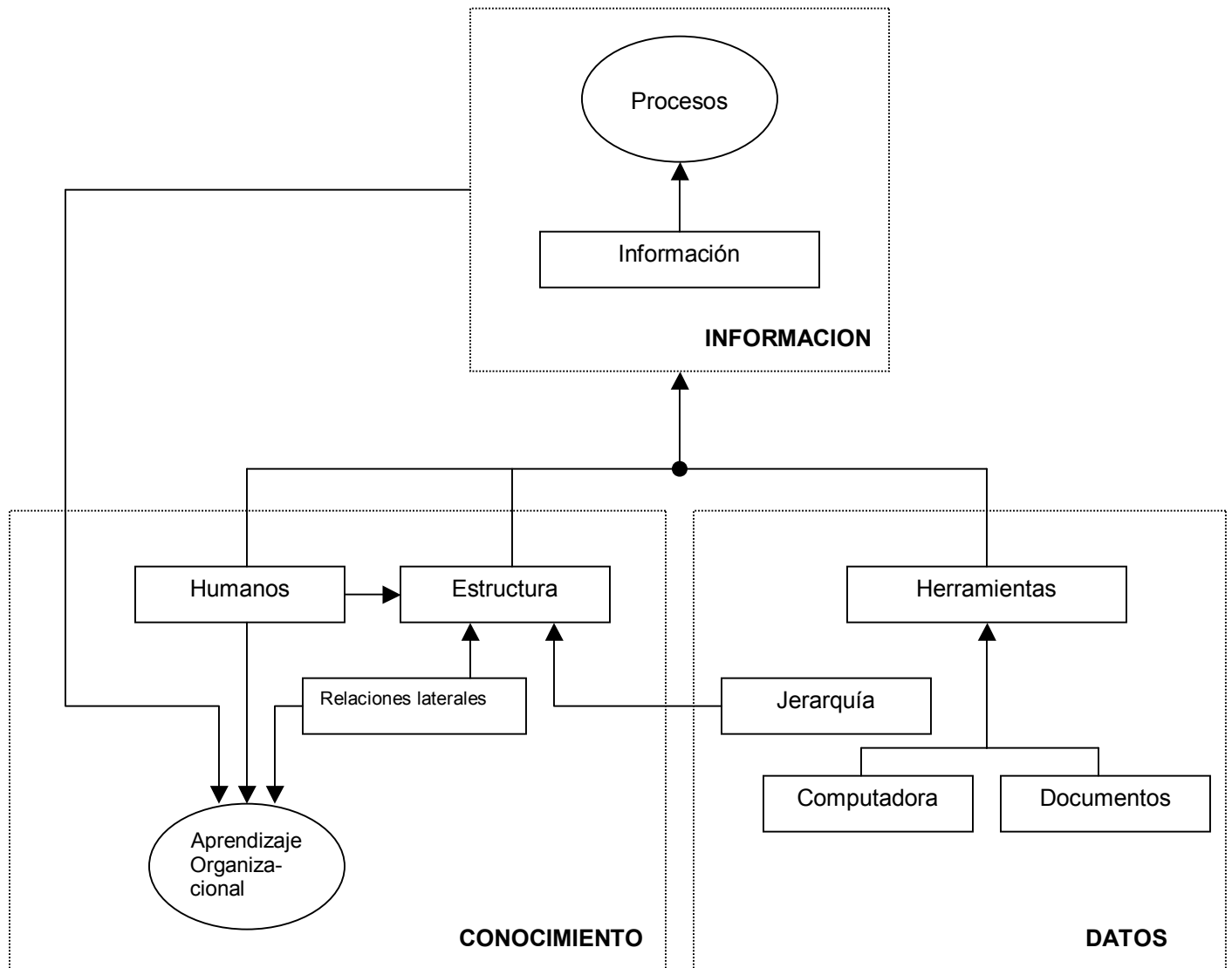


Figura 3.25 Contexto de alineación idealizada. Data, Knowledge, and Information. (2000)

Una definición que toma en cuenta aportes teóricos y experimentaciones prácticas en grandes grupos industriales, entiende de manera precisa la organización formativa o competente como: “una organización que considera que su capacidad de aprendizaje es el elemento mayor de su eficiencia, y en la cual el empleado encuentra, no solamente ocasiones de aprendizajes y de transferencia de ellos sino también razones para efectuar estos aprendizajes”. En este contexto, la capacidad de aprendizaje denota capacidades de dominar rápidamente un equipo, producto o servicio nuevo. Las situaciones de aprendizaje, por su parte, imaginan a las personas frente a situaciones en las que no maneja el conjunto de los datos y que le obligan a inventar soluciones, desarrollando sus competencias. La transferencia de competencias, en curso de adquisición, contribuye en retorno

a hacer evolucionar la organización. Razones para el aprendizaje, exigirán que este sea conocido y reconocido por el sistema social de la empresa. Este último registro es esencial, pues sólo el reconocimiento y la valorización da sentido a la adquisición y desarrollo de las competencias en proceso de formación (Mertens, 2000).

Bajo esta perspectiva, la etapa superior o bien, la meta de toda organización que gestiona su conocimiento, haciendo de éste su principal elemento estratégico, está en lo que denomina “empresa que aprende” es decir, aquella que se orienta a “competencias de empresa” de orden estratégico, así identificadas porque se refieren al núcleo tecnológico de desarrollo del conjunto de sus productos (la miniaturización en Sony, por mencionar un ejemplo típico).

Amponsem (1991) asocia el Aprendizaje Organizativo al proceso a través del cual el conocimiento individual se convierte en conocimiento de toda la organización. A este respecto, Amponsem (1991) propone un modelo del proceso de Aprendizaje Organizativo compuesto por cinco etapas, orientado a asegurar la conversión apuntada. Asimismo, Nonaka también aborda esta cuestión (Nonaka y Takeuchi, 1995). Precisamente, para este autor la integración entre el conocimiento generado en el plano individual y el creado en el organizativo, se logra a través de la "espiral de creación de conocimiento organizativo". Por otra parte, Huber (1991) se centra en la cuestión relativa a la adquisición de conocimiento por parte de la organización. Otros autores, como Marengo (1991) y Andreu y Ciborra (1994, 1995, 1996) consideran el Aprendizaje Organizativo como el proceso de generación de nuevas competencias organizativas. La creación de competencias implica, asimismo, la creación de conocimiento. Dentro de esta línea, Andreu y Ciborra (1994, 1995, 1996) vinculan el Aprendizaje Organizativo al desarrollo de un tipo peculiar de competencias, en concreto, competencias o capacidades nucleares o centrales de la organización. Algunos autores, como Andreu y Ciborra (1994), Revilla (1995) y Andreu y Sieber (1998), enlazan el Aprendizaje Organizativo con el proceso de resolución de problemas. En opinión de dichos autores, el aprendizaje de la organización es consecuencia de la ampliación de la base de conocimientos de la misma, derivada de la incorporación del conocimiento generado en los procesos de resolución de problemas organizativos.

### 3.2.1.10 Determinación de las competencias de área o grupales y las competencias individuales.

Complementando esta perspectiva se presenta a continuación una tabla que integra los planteamientos en el proceso de administración del aprendizaje a nivel organizacional, grupal o por área, e individual y que constituirían los planteamientos básicos para la identificación de las competencias requeridas:

I	Bloques de aprendizaje a nivel Individual	Competencia individual, capacidad y motivación para comprometerse con las tareas requeridas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los individuos son capaces de romper con los paradigmas tradicionales de tal manera que puede ver las cosas desde nuevos y diferentes puntos de vista?</li> <li>• ¿Los individuos se sienten honrados en su trabajo?</li> <li>• ¿Los individuos tienen un sentido de dirección claro en su trabajo?</li> <li>• ¿Los individuos están conscientes de los aspectos críticos que afectan su trabajo?</li> <li>• ¿Los individuos generan varias ideas creativas e innovadoras?</li> </ul>		
II	Bloques de aprendizaje a nivel grupal	Dinámica de grupo y el desarrollo de pensamiento compartido
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe una resolución efectiva de los conflictos o problemas al trabajar en equipo o grupalmente?</li> <li>• ¿Se fomentan y soportan los diferentes puntos de vista en el trabajo en equipo?</li> <li>• ¿Los grupos están preparados para replantear las decisiones cuando se presentan con información nueva?</li> <li>• En la juntas, ¿se pretende entender y tomar en cuenta los diferentes puntos de vista expuestos?</li> <li>• ¿Los grupos están integrados con las personas correctas para el estudio de las necesidades de la organización?</li> </ul>		
III	Bloques de aprendizaje a nivel organizacional	Alineación entre los repositorios de aprendizaje no humanos, incluidos los sistemas, la estructura, la estrategia, los procedimientos y la cultura; dado el ambiente actual de competencia.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tenemos una estrategia que nos posicione en un buen lugar en el futuro?</li> <li>• ¿La estructura organizacional suporta la dirección estratégica?</li> <li>• ¿La cultura organizacional puede ser caracterizada como innovadora?</li> <li>• ¿La estructura organizacional nos permite trabajar efectivamente?</li> <li>• ¿Los procedimientos operacionales nos permiten trabajar eficientemente?</li> </ul>		
IV	Flujos de aprendizaje ante-alimentado	¿De que manera el aprendizaje individual puede anticiparse en el aprendizaje a nivel grupal y organizacional? (por ejemplo: cambios en la estructura, sistemas, productos, estrategia, procedimientos, cultura, etc)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Las lecciones aprendidas por un grupo son compartidas activamente con los demás?.</li> <li>• ¿Los individuos tienen entrada y participación en la estrategia de la organización?.</li> <li>• ¿Los resultados de los grupos son usados para la mejora de los productos, servicios o procesos?.</li> <li>• ¿Las recomendaciones hechas por los grupos son adaptadas por la organización?.</li> <li>• ¿reinventamos la rueda?.</li> </ul>		
<b>V</b>	Retroalimentación de los bloques de aprendizaje.	¿De que manera el aprendizaje que esta embebido en la organización (por ejemplo la estructura, los sistemas, la estrategia, etc) afectan el aprendizaje individual y grupal?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Las políticas y procedimientos apoyan el trabajo individual?.</li> <li>• ¿Se comunican las metas u objetivos a través de toda la organización?.</li> <li>• ¿La documentación de la empresa y sus bases de datos proveen la información necesaria para realizar el trabajo?.</li> <li>• ¿Las decisiones grupales son soportadas por los individuos?.</li> </ul>		
<b>VI</b>	Desempeño del negocio	Parámetros de salida para el desempeño a nivel individual, grupal y organizacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es nuestra organización exitosa?.</li> <li>• ¿Nuestro grupo conoce sus objetivos de desempeño?.</li> <li>• ¿Los individuos están generalmente felices trabajando para la empresa?.</li> <li>• ¿Nuestra organización conoce las necesidades de los clientes?.</li> <li>• ¿Es seguro el desempeño futuro de la organización?.</li> </ul>		

Tabla 3.3 “Managing an Organizational Learning System by Aligning Stock and Flows”, Bontis, Crossman y Hulland, 1999.

Siguiendo esta lógica de estudio, Cross, Lane y White, proponen un marco conceptual sobre el cual se fundamenta el aprendizaje organizacional, el cual se observa en la siguiente figura:

Nivel	Proceso	Salidas / Entradas
Individual	Intuición.	Experiencias Imágenes  Metáforas.
	Interpretación.	Lenguaje Mapas cognitivos  Conversación/diálogo.

Grupal	Integración.	Visión compartida Corrección mutua  Sistemas interactivos.
Organizacional	Institucionalización.	Rutinas Sistemas de diagnóstico  Reglas y procedimiento.

Tabla 3.4 Procesos para el aprendizaje. Crossan, Lane y White (1999: 525).

De aquí se estarían definiendo los macro-procesos a desarrollar por parte de la organización para la Administración del Aprendizaje y que debe ser tomados en cuenta en la elaboración de la macro-estrategia o estrategia general del negocio.

El Centro de Sistemas de Conocimiento del ITESM Campus Monterrey (CSC) ha elaborado un herramienta para el diagnóstico de la Administración del Aprendizaje Organizacional a partir del Sistema de Capitales. Este instrumento es representado a través de un matriz que permite realizar un análisis de la organización con base en dos variables, a saber:

- El nivel de competencia de la organización y,
- Un conjunto de cinco competencias clave que impactan la administración del aprendizaje en la misma.

Dicha matriz puede observarse en la figura representada en la siguiente página bajo el título de “Diagnóstico de la Administración de Aprendizaje Organizacional”. Respecto al primer elemento, en el eje vertical, se presenta la escala de competencia-incompetencia. Inicia con el nivel de Incompetencia Inconsciente en el cual aún no existe un percatamiento de la organización sobre la ausencia de una competencia clave. En el siguiente nivel, la Incompetencia Consciente, existe ya un percatamiento de la organización con respecto a la carencia de la competencia clave. El nivel ascendente es el de Competencia Consciente en el que existe una deliberada atención, tanto al desarrollo de la competencia clave, como al resultado que se logra conforme se ejecuta la competencia. El nivel que refleja el máximo desarrollo es el de Competencia Inconsciente, en el que la competencia está asimilada al flujo de desempeño de la organización sin necesidad de una deliberada atención.

El conjunto de las cinco competencias clave que impactan la administración del aprendizaje en la organización esta conformado por: correspondencia valor/desempeño, Gestión del desarrollo, Alineación de las Competencias,

Aseguramiento del aprendizaje y la Liga entre Agregación de valor y compensación. Cada uno de estos elementos es descrito, en un recuadro, según el nivel de competencia que la organización demuestra.



<b>Competencia Inconsciente.</b>	Entre las áreas existe una clara concordancia entre lo que se establece en el sistema de valor y la dirección real de sus esfuerzos.	Las áreas cuentan con un sistema de desarrollo profesional.	Las áreas cuentan con competencias que les son críticas para agregar valor y las desarrolla sistemáticamente.	Las áreas tienen asimilado un proceso de aprendizaje robusto al flujo de trabajo.	Existe una clara relación entre la agregación de valor y el sistema de compensación.
<b>Competencia Consciente.</b>	Las acciones de las áreas están orientadas a cerrar la discrepancia entre el sistema de valor y la dirección de sus esfuerzos.	Las áreas activamente participan en la creación de su sistema de desarrollo profesional.	Las áreas están identificando y validando las competencias que son críticas para la consecución de sus resultados.	Las áreas se encuentran desarrollando un proceso de aprendizaje robusto.	Las áreas buscan alinear el valor agregado con la compensación.
<b>Incompetencia Consciente.</b>	Las áreas perciben la discrepancia entre el sistema de valor de la empresa y la dirección real de sus esfuerzos.	Las áreas perciben la necesidad de contar con un sistema de desarrollo profesional.	Las áreas perciben la importancia de contar con las competencias que son críticas para aportar valor al negocio.	Las áreas perciben la relación entre un sistema de aprendizaje robusto y los resultados del aprendizaje.	Las áreas se percatan de la importancia de la relación entre la agregación de valor y la compensación.
<b>Incompetencia Inconsciente.</b>	Las áreas ignoran que existe una discrepancia entre el sistema de valor de la empresa y la dirección real de sus esfuerzos.	Las áreas ignoran la importancia de contar con un sistema de desarrollo profesional.	Las áreas ignoran las competencias críticas para el buen desempeño de su función.	Las áreas ignoran la relación entre un sistema de aprendizaje robusto y los resultados del aprendizaje.	Las áreas no perciben la relación entre la agregación de valor y la compensación.

**Correspondencia  
Valor/Desempeño.**

**Gestión del  
Desarrollo.**

**Alineación de  
las Competencias.**

**Aseguramiento  
del Aprendizaje.**

**Liga entre agregación  
De valor y Compensación.**

Tabla 3.5 Diagnóstico de Administración del Aprendizaje Organizacional.CSC. ITESM Campus Monterrey 2001.

### 3.2.1.11 Determinación de los indicadores de desempeño.

Con la finalidad de medir y ubicar el nivel de desempeño de la organización se necesita, como ya antes se había mencionado, establecer parámetros de salida para los diferentes niveles: organizacional, grupal e individual.

La construcción de una estructura de indicadores es uno de los elementos vitales que contribuye al aseguramiento del proceso integral de la Administración del Conocimiento así como a la valuación de capitales a través de la comparación del estado actual y del estado ideal, estableciéndose así la brecha estratégica. Con base en esta medición se determina el desarrollo de capitales a fin de mantenerse en la línea de la estrategia definida.

Flores (2002) menciona algunas consideraciones pertinentes a considerar al hablar de indicadores son los siguientes:

- Son atributos de información que resumen las características o bien, resaltan lo que sucede en un sistema.
- El rol de un indicador es hacer entendibles o perceptibles a sistemas complejos.
- Un indicador o grupo de indicadores efectivo ayuda a determinar dónde se está, a dónde se pretende llegar, y qué tan lejos o tan cerca se está de las metas establecidas.
- Algunos valores (y por tanto indicadores) son específicos de sitios o culturas, otros son comunes a toda la humanidad.
- Cuando los indicadores son escogidos inadecuada e inconscientemente (bajo análisis y representación errónea) pueden causar serias fallas para cumplir sus objetivos.
- La elección y uso de indicadores representa un proceso riesgoso: sobre-agregación, medición de lo que es medible, en vez de lo que es importante, dependencia en un modelo erróneo, desviación de la atención respecto de la experiencia directa, sobre-confianza, etc.
- Si existen buenos indicadores, será casi imposible no tomar las decisiones necesarias y realizar acciones que hagan que estos mejoren.
- Las personas no pueden trabajar bien si no tienen indicadores claros, oportunos, precisos y visibles.

Meadows (2001) señala las siguientes características de los indicadores ideales, serían:

- Claros en valor
- Claros en contenido
- Relevante en políticas
- Factibles
- Oportunos

- Apropriados en escala
- Suficientes
- Democráticos
- Suplementarios
- Participatorios
- Jerárquicos
- Dirigentes
- Tentativo.

Labovitz y Rosanki (2000), consideran que métricas o indicadores clave presentan las siguientes características esenciales:

- Deben ser lo suficientemente abiertas de tal manera que todo mundo en la empresa pueda entender su contribución particular.
- Deben unificar o tender a integrar a la organización, respecto de su cultura, sus sistemas, sus procesos, salidas, entradas, etc.
- Deben estar orientadas hacia el futuro de tal manera que puedan ser efectivas en la manera que la organización crece o evoluciona.

Lo que se necesita son mediciones que permitan alinear a todos y cada uno de los integrantes de la organización con las intenciones del negocio así como también con las metas clave de sus respectivos departamentos o áreas de trabajo. De esta manera los administradores pueden concentrarse en las métricas que resultan ser críticas para el negocio.

El hecho más trascendente del uso del sistema de indicadores en una organización radica en que lo que se seleccione a medir tiene un efecto considerable en el comportamiento. Mediante el empleo de los indicadores se manda una señal a todos los integrantes de la empresa de que la organización considera que es importante tal cosa u otra. Así, las personas toman más seriamente lo que se está monitoreando y midiendo y tratan de concentrarse o enfocarse en las mismas y a la vez ignorar o minimizar otras cosas.

Los indicadores financieros tradicionalmente han sido los más importantes para el desempeño de una organización, pero no sin excluir a los demás. Para que una empresa sea exitosa tanto a nivel corporación como departamental o por área, esta tiene que hacer las cosas correctas en función de los requerimientos del cliente, los procesos de operación, las competencias de sus empleados y sus indicadores económicos. Lo que se requiere es encontrar un balance óptimo de éstos en función del sistema de capitales de la organización.

Años de consultoría experimentada en varias organizaciones confirman lo que los psicólogos han dicho desde hace tiempo: “las mediciones moldean el comportamiento, y el comportamiento crea, a su vez, la cultura”. Así pues, cada empresa tiene su propia cultura bien definida, y esa cultura, para bien o para mal, es en gran parte determinada por lo que sus directivos han elegido a medir y estimular o bien sancionar con estímulos y/o incentivos o bien penalizaciones. Por esto la elección crítica de los indicadores o métricas de la organización es de vital importancia, las mediciones seleccionadas eventualmente determinan el comportamiento del personal así como la cultura de la empresa.

El CSC define el Reporte Integral de Valor (RIV) como una herramienta que sirve para registrar y comunicar los rasgos más significativos del Sistema de Capitales que soportan el proceso de creación de valor de una organización.

Bajo este enfoque, hoy en día, las organizaciones buscan mejores formas de representar los aspectos que las distinguen de las demás y que representan la añadidura de valor, así, para que una empresa basada en conocimiento registre y comunique su universo de valor requiere de un instrumento el cual:

- Cubra todas las modalidades relevantes de valor,
- Maneje categorías homogéneas, y
- Tenga tantos elementos como sean necesarios tratando de establecer relaciones simples entre ellos.

Algunas de las especificaciones a considerar en la elaboración del RIV serían:

- Homogeneidad,
- Consistencia,
- Confiabilidad,
- Validez,
- Adecuación al nivel de decisión,
- Comprensibilidad.

Las acciones informativas que se dan a través de un RIV son:

- Diagnóstico
- Balance
- Proyección
- Programación
- Comparación
- Optimización
- Estandarización
- Desempeño
- Evolución.

Los elementos comunes de un RIV serían:

A nivel general:

- Autor
- Empresa
- Area de la empresa
- Tipo de reporte
- Fecha y/o periodo

A nivel detalle:

- Clave decimal
- Capital
- Rasgo del capital (atributo del capital al cual está relacionado)
- Indicador (descripción)
- Ponderación (representación respecto del valor total)
- Referencia (estado deseado)
- Lectura.

Recordando que cada empresa tiene su propio sistema valor y capitales definido por las consideraciones hechas por las personas que forman parte de ella y que le dan su razón de ser analizando los procesos, equipos, sistemas, reglas, etc, entonces puede haber un sistema de indicadores particular para una determinada empresa.

A continuación se muestra un sistema de indicadores que pudiera servir a manera de ejemplo, este sistema cumple con la mayoría de los requisitos que menciona el CSC:

Reporte Integral de Valor		
<b>Autor:</b>	Auditor Anónimo.	
<b>Empresa:</b>	Empresa ABC S.C.L	
<b>Fecha / Periodo:</b>	2001-2002	
<b>Unidad Organizacional:</b>	RRHH	
CLAVE	CAPITAL	INDICADOR
1.1	Financiero	ROI
1.2	Financiero	Margen de Ganancia (Productividad trabajo)
1.3	Financiero	Rotación de Activos (Productividad capital)
1.4	Financiero	Costos por área / unidad organizacional (Productividad trabajo)
1.5	Financiero	Utilización de activos fijos (Productividad capital)
1.6	Financiero	Crecimiento en el posicionamiento de la Industria (Productividad capital-trabajo)
1.7	Financiero	Retorno total a los inversionistas (Productividad capital-trabajo)
1.8	Financiero	Costo laboral (Productividad trabajo)
1.9	Financiero	Costo laboral / hora (Grado de automatización)
1.10	Financiero	Utilización de equipo (Productividad capital)
1.11	Financiero	Utilización de la capacidad instalada (Grado de automatización)
1.12	Financiero	Valor agregado / horas de trabajo (Productividad trabajo)
1.13	Financiero	Valor agregado / equipo (Productividad capital)
1.14	Financiero	Equipo y maquinaria / Numero de empleados (Grado de automatización)
1.15	Financiero	Inversión total en capacitación / formación.
1.16	Financiero	Gasto Total del personal
1.17	Financiero	Número de personas que han recibido capacitación / semestre
1.18	Financiero	No. promedio de hrs. de capacitación por persona / semestre

1.19	Financiero	Indice de satisfacción con la capacitación
1.20	Financiero	Indice medio de la aplicación de la capacitación en la ocupación desempeñada
2.1	Identidad	Porcentaje de proyectos terminados acorde a las directivas de la empresa
2.2	Identidad	Número de personas que han participado en la formulación de estrategias / Número total de personas
2.3	Identidad	Número de usuarios del sistema de planeación estratégica
2.4	Identidad	Número de proyectos de mejora de gestión y transformación interna
2.5	Identidad	Número de sugerencias tomadas en cuenta para la formulación de estrategias / Número de sugerencias totales resultado de autoevaluaciones
2.6	Identidad	Número de directrices a considerar en la gestión / semestre
3.1	Instrumento	Porcentaje de proyectos apoyados por memoria organizacional
3.2	Instrumento	Reuniones de grupo al mes para compartir proyectos y prácticas
3.3	Instrumento	Porcentaje de proyectos trabajados bajo el concepto de Admon. Del conocimiento
3.4	Instrumento	Porcentaje de procesos y/o procedimientos formalizados explícitamente
4.1	Humano	Número de certificaciones por área de negocio de los empleados de la empresa
4.2	Humano	Porcentaje de rotación
4.3	Humano	Horas de capacitación técnica por empleado al año
4.4	Humano	Calificación de satisfacción de calidad de vida
4.5	Humano	Número de horas al mes dedicada a atender las políticas, roles de la comunidad y dar retroalimentación al sistema de trabajo
4.6	Humano	Número de personas asignadas por proyecto
4.7	Humano	Porcentaje del personal que trabajó en proyectos de todas las áreas
4.8	Humano	Porcentaje del personal que trabajó en el concepto de Administración de Conocimiento
4.9	Humano	Número total de personas
4.10	Humano	Número de personas con grado académico de Licenciatura
4.11	Humano	Número de personas con grado académico de Post-grado
4.12	Humano	Experiencia promedio del personal
4.13	Humano	Número de competencias identificadas y clasificadas / área de trabajo

4.14	Humano	Número de personas remuneradas con retribución variable
4.15	Humano	Número de evaluaciones del personal por parte del cliente / proveedor
4.16	Humano	Número de personas con grado académico de preparatoria o equivalente
4.17	Humano	Resultados obtenidos de exámenes psicométricos y/o equivalentes
4.18	Humano	Número total de administradores y/o responsables de área
4.19	Humano	Número de personas del sexo femenino
4.20	Humano	Edad promedio de las personas
4.21	Humano	Número de empleados de tiempo completo
4.22	Humano	Número de empleados de tiempo parcial
5.1	Relacional	Número de clientes nuevos
5.2	Relacional	Porcentaje de proyectos ganados cuando hubo competencia con otros proveedores
5.3	Relacional	Participación en el mercado
5.4	Relacional	Ventas semestrales / cliente
5.5	Relacional	Tiempo promedio desde que se contacta al cliente hasta la respuesta de venta y/o servicio
5.6	Relacional	Porcentaje de ventas cerradas respecto a al total de ventas procesadas
5.7	Relacional	Número de nuevos producto y/o servicios
5.8	Relacional	Porcentaje de cartera de clientes con los que no se tuvo proyectos
5.9	Relacional	Promedio de horas trabajadas por empleado al mes
5.10	Relacional	Porcentaje de incremento de ingreso
5.11	Relacional	Índice de satisfacción de servicio integral para los clientes (1 menor, 10 mayor)
5.12	Relacional	Porcentaje de empleados que ahora cuentan con competencias suficientes para participar en proyectos de cualquier área
5.13	Relacional	Porcentaje de herramientas instaladas que satisficieron totalmente los requerimientos del cliente
5.14	Relacional	Porcentaje de proyectos donde la empresa tuvo que incurrir a terceros para "completar" una herramienta.
5.15	Relacional	Porcentaje de clientes retenidos
6.1	Estructural	Número de procesos completados sin error
6.2	Estructural	Tiempo promedio de procesamiento de servicio



6.3	Estructural	Tiempo promedio en el proceso de atención al cliente
6.4	Estructural	Ventas-contratos procesadas sin error
6.5	Estructural	Nivel de liderazgo de los gerentes de área
6.6	Estructural	Nivel de liderazgo de los gerentes de división
6.7	Estructural	Nivel de liderazgo de los gerentes corporativos
6.8	Estructural	Grado de motivación del personal de línea
6.9	Estructural	Grado de motivación del personal staff
6.10	Estructural	Grado de motivación del personal administrativo
7.1	Tecnológico	computadoras / empleado
7.2	Tecnológico	inversión en tecnología de información / empleado
7.3	Tecnológico	inversión en tecnología de información / responsable de área o jefe
7.4	Tecnológico	inversión en tecnología de información / cliente
7.5	Tecnológico	inversión en tecnología de información / área o departamento
7.6	Tecnológico	Número total de computadoras y/o equipo para procesamiento y manejo de información
7.7	Tecnológico	Número total de equipo discontinuado / Número total de equipo en inventario
7.8	Tecnológico	Número total de sistemas de información (paquetes / programas) usado en el área
8.1	Producto	Número de nuevas patentes.
8.2	Producto	Número de marcas registradas.
8.3	Producto	Número de nuevos prototipos.
8.4	Producto	Número de nuevos servicios

Tabla 3.6 Reporte Integral de Valor Típico. CSC 2001.

### **3.2.1.12 Traducción de la estrategia de negocio por parte del Departamento de Recursos Humanos (RRHH) o al Area de Gestión de Capital Humano.**

Como se ha mencionado en el desarrollo de la presente tesis, el modelo de gestión por competencias traduce la estrategia del negocio al lenguaje de la gestión de los RRHH, con base precisamente en las competencias del mismo. Mediante este proceso se identifican las competencias centrales o clave asociadas con las competencias organizacionales o macro-competencias, los objetivos estratégicos y los procesos críticos del negocio; se señalan las áreas de competencias que merecen atención prioritaria, así como los indicadores estratégicos y de procesos específicos que deberán ser afectados positivamente por el desarrollo de las capacidades y competencias centrales.

Después de haber entendido el proceso de alineación en función del sistema de valor y capitales de los elementos que integran la formulación de estrategia, las capacidades y competencias centrales, los procesos, las tareas hasta llegar a la desagregación de las actividades para tales tareas, RRHH puede empezar con una idea clara en mente, el proceso de identificación de las competencias a nivel micro o bien las competencias individuales.

Así pues, para la identificación de competencias, el cual es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente, la cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de varias metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentran el análisis funcional, el método "desarrollo de un currículo" (DACUM por sus siglas en inglés) así como sus variantes SCID y AMOD.

Si bien existe una amplia literatura respecto al ejercicio de determinación de competencias muy sectorizadas y muy unidas al concepto de tareas, al presente, de acuerdo a la evolución que está teniendo en los países de mayor desarrollo, corresponde, en una visión global, cambiar el enfoque, teniendo en cuenta :

- el marco estratégico de la empresa con fuerte influencia en las competencias grupales, sectoriales, individuales,
- la cultura corporativa. Las diferentes culturas corporativas hacen que prácticamente sea imposible utilizar perfiles genéricos, ya que las competencias requeridas para realizar una función similar en diferentes organizaciones o aún en una misma organización suelen diferir sustancialmente,
- definiciones sectoriales de misiones, objetivos, indicadores de resultados, misiones asociadas directamente a los puestos, atributos de los mismos y de

las personas que los ocupen y que les permitan lograr altos niveles de rendimiento,

- evitar descripciones que hagan rígida la naturaleza de las misiones que definen el puesto. La flexibilidad es prioritaria; es necesario una constante revisión del trabajo que debe ajustarse con rapidez, a medida que cambian las condiciones, las estrategias, las exigencias del entorno para estar atento a las necesidades de adaptación y cambio de las competencias de las personas en función de la evolución de los puestos de trabajo,
- análisis de las denominaciones de los puestos: un mismo nombre en una misma empresa puede corresponder a competencias diferentes.

Cabe señalar que, en cuanto a elaboración de listas de competencias y evaluación, lo que es más común visto son trabajos realizados por personas ajenas a las empresas, tales como expertos o consultores.

Los métodos o herramientas comúnmente utilizados son :

- La observación. Método especialmente adaptado a trabajos muy simples.
- La entrevista: Permite no sólo una descripción, sino informaciones sobre lo que la persona que ocupa el puesto considera que es importante o difícil pero poco aporta fuera de la mera descripción de actividades.
- El método de los incidentes críticos: Este método consiste en una entrevista estructurada que trata de recoger incidentes que a los ojos de los expertos interrogados son críticos, es decir muy importantes para la actividad descrita, pero tiene las limitaciones de cualquier entrevista; es decir, flexibilidad, pero también subjetividad, así como un análisis crítico de las cualidades presentes en los incidentes favorables o los ausentes en aquellos desfavorables. Lo que en realidad se hace es tomar ejemplos de la conducta en la vida real, relacionados con situaciones presentadas en el propio trabajo y realizar un análisis de las formas de reacción, de solución, de resultados, etc. La comparación entre los atributos que se perciben en los empleados que de un modo continuo obtienen desempeño más exitoso, con respecto a aquellos con rendimiento medios proporciona pistas sobre los atributos o competencias destacadas y deseables en un puesto de trabajo en particular.
- El panel de expertos. Un método de trabajo simplificado. La determinación de las competencias claves, entendiéndose como tales los conocimientos, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y, en general, atributos personales que se relacionan más directamente con un desempeño exitoso, se suele llevar a cabo mediante un procedimiento simplificado, basándose en un panel de expertos compuesto por:

1. Un representante de la Alta Dirección.
2. Un coordinador.

3. Jefe o jefes del puesto en cuestión,
4. Personas que trabajan en el puesto de referencia.

Corresponde a éste analizar metas y objetivos globales de la organización, cultura y valores corporativos, explicitándose cómo estas metas, objetivos y aspectos de la cultura organizacional se concretan en objetivos del grupo de trabajo, objeto de análisis. Asimismo, corresponde analizar la misión, objetivos, atributos del puesto, en función de Indicadores. De la identificación de aquellas personas de rendimiento especialmente destacado y exitoso, así como de otras personas de rendimiento adecuado, es posible deducir los rasgos característicos que contribuyen al desempeño destacado y acercarse a la definición de las competencias efectivas.

A continuación se describirán las funciones específicas del área de Recursos Humanos con sus respectivas relaciones respecto de la gestión por competencias.

En el proceso de Selección basado en las competencias que sean claves para el desempeño deseado, entre las cuales se puede mencionar:

- Aumenta la probabilidad de que exista una buena integración entre el puesto y la persona.
- Reduce la curva de aprendizaje.
- Incrementa la productividad de la persona.
- Mantiene la rotación bajo control.
- El cumplimiento efectivo y eficaz de las funciones asignadas.

La pregunta que es inevitable al analizar los resultados de una empresa y la gente que los alcanzó es ¿por qué existen unas personas más exitosas que otras? Los psicólogos han investigado la falta de relaciones correlativas entre el coeficiente de inteligencia (IQ) con el éxito en el trabajo y en las relaciones personales; la realidad es que los más brillantes y mejores en el sistema educativo no siempre tienen el éxito que se les pronostica.

Cuando se hace un reclutamiento, las organizaciones no sólo están comprometiendo una cierta inversión en la gente contratada, sino que están comprometiendo los resultados y la misma supervivencia de la organización.

El reclutamiento y la selección de personal son altamente costosos en tiempo y dinero para las empresas; mientras más alta la tasa de rotación de personal, más altos son los costos. Sin embargo, pocas empresas reflexionan sobre cómo mejorar la efectividad del proceso y mejorar la calidad de los candidatos seleccionados y medir el impacto de una buena selección frente a una mala selección.

El enfoque para identificar el potencial de un individuo y pronosticar su desempeño en un puesto de trabajo, se basa en entrevistas, no sobre su experiencia de trabajo, sino sobre sus situaciones de trabajo; la experiencia de trabajo sí se considera al evaluar las capacidades de un individuo para un puesto de trabajo, para lo cual se utilizan criterios convencionales ya que son aspectos mensurables y verificables directamente.

Las herramientas utilizadas para el reclutamiento son muchas y muy variadas: desde la entrevista abierta hasta las pruebas de conocimientos y las referencias personales. Sin embargo, para detectar competencias en un candidato no todas estas herramientas son objetivas, válidas y consistentes.

De acuerdo a estudios realizados por Anderson & Shackleton, la validez predictiva y popularidad de algunas pruebas de selección se ubican de la siguiente manera:

#### Validez predictiva.

Predicción perfecta	100
Assesment Centers	68
Entrevistas estructuradas	62
Pruebas de personalidad	38
Entrevistas no estructuradas	31
Astrología	0
Grafología	0

#### Popularidad.

Entrevistas	100%
Referencias	96%
Formatos de solicitud	93%
Pruebas de aptitudes	70%
Pruebas de personalidad	64%
Assessments Centres	59%
Grafología	2.6%
Astrología	0%

Tabla 3.7 Validez predictiva y popularidad de pruebas de selección de personal.

De los datos anteriores se desprende que las herramientas más consistentes y económicas para la selección de personal son las entrevistas estructuradas y para la selección por competencias no es distinta la situación. Entre éstas, podemos señalar dos tipos:

1. Abiertas, Entrevistas de Evento Conductual (EEC)
2. Cerradas, Pruebas de tipo Caliper.

La Entrevista de Evento Conductual (EEC) tiene un doble uso: primero, para definir un modelo de competencias y segundo para identificar si un candidato tiene las competencias necesarias para un puesto en particular. La entrevista para medir las competencias de un candidato no buscan entender que lleva al éxito en un trabajo, sino evaluar algunas competencias de una persona para un trabajo en particular. El entrevistador sabe lo que esta buscando del entrevistado, por lo que pregunta por situaciones en las cuales habrá oportunidades para el entrevistado de demostrar sus actitudes y comportamiento específicos.

Las pruebas de tipo Caliper, a diferencia de las EEC no son abiertas ni se desarrollan en función de la evolución de la interacción entrevistador – entrevistado. Son pruebas escritas en un formato especial basadas en modelos originalmente diseñados para evaluar la personalidad de individuos, relacionándola con el éxito en el desempeño de roles y posiciones de trabajo específicas, que han sido validados y refinados a partir de millones de experiencias en los más diversos contextos culturales y empresas.

El esquema propuesto por el CONOCER para la entrevista basada en competencias es el siguiente:

- Identificación de las competencias y elaboración de preguntas situacionales
- Establecimiento del *rapport* y encuadre
- Breve narración de la experiencia laboral
- Preguntas situacionales
- Auto-evaluación y expectativas
- Cierre de la entrevista.

Para el proceso de Reclutamiento, por lo general, las empresas contratan a la gente para utilizar sus habilidades en la fabricación de productos y/o proporcionar sus servicios. Las personas que ofrecen sus habilidades y quienes las requieren se encuentran en diferentes mercados de trabajo. El proceso de reclutar expertos es una parte muy importante de la política para la Administración del Conocimiento en vista de que nombrar personas con cierto tipo de experiencia implica decidir que clases de competencias desarrollará la empresa.

Vínculación del reclutamiento con los objetivos del conocimiento.

La política de reclutamiento debe estar estrechamente relacionada con los objetivos del conocimiento sobre todo estratégico. Muchas empresas realizan un gran esfuerzo en el reclutamiento al utilizar procesos de selección con múltiples

etapas y métodos para evaluar a fondo a su personal. A pesar de todo esto, los gerentes de personal suelen estar insatisfechos de los seleccionados.

#### Perfiles imprecisos de los candidatos.

Los perfiles de los candidatos suelen ser la mayoría de las veces imprecisos. Las empresas en diferentes ramas de la industria difieren mucho en cuanto a organización, cultura corporativa y actividades, pero sus anuncios para contratación de personal son muy parecidos. Casi siempre se define al candidato ideal en términos vagos, no definidos. En este sentido, es conveniente invertir un poco de tiempo para traducir los objetivos del conocimiento normativo y estratégico en perfiles de búsqueda claros. Si se tiene una imagen clara de lo que se busca, se puede explorar de manera sistemática y pro-activa en el mercado laboral.

#### Importancia del perfil del solicitante.

La guerra por el talento se acentúa cada día más en la actualidad. De nada sirve la tendencia de buscar a los talentos disponibles en el mercado si se recluta a personas cuyas competencias no pueden aprovecharse o bien no son compatibles con las de la organización. El perfil del candidato debe prepararse cuidadosamente y concentrarse en las competencias que la organización desea desarrollar en el mediano y largo plazo.

#### Contratación limitada.

Una alternativa interesante además de las designaciones permanentes tradicionales son los contratos temporales. Las habilidades específicas sólo escasean a corto y mediano plazo. Los ejecutivos eventuales o bien las agencias de contratación pueden ayudar a las empresas a pasar por los situaciones más críticas o bien urgentes en un determinado momento. Algunas habilidades pierden su valor con relativa rapidez, o son de importancia incierta para el futuro de la empresa. En estas circunstancias, los contratos limitados son una manera atractiva de garantizar el conocimiento a mediano plazo.

Otra forma de llevar a cabo el proceso de adquisición de información y datos es mediante las alianzas estratégicas, en las cuales los participantes se comprometen mutuamente para alcanzar objetivos comunes, constituyendo una forma eficaz de cooperación. Cada empresa asociada puede compensar en parte sus propias debilidades y aprovechar los recursos físicos, mercados, conocimiento prácticos o bien de capital de la otra (Probst & Büchel, 1997).

En lo referente a administración del desempeño se debe de alinear las metas individuales con las metas estratégicas y las competencias personales lo cual se logra con esto:

- Los empleados comprenden que es lo que se espera de ellos y su contribución hacia el logro de un alto desempeño.
- La atención se concentra en ambos, la conducta y el desempeño, es decir, causa-efecto.
- Se maximiza el desempeño de la empresa a través del desempeño de las personas.
- Se identifican y priorizan las necesidades de formación o brechas desde el principio para logra los resultados y el desempeño buscado.

La evaluación del desempeño en las organizaciones es una actividad que se lleva a cabo en forma desigual, suele ser sujeto de favoritismo y no guarda relación con los resultados de la empresa.

En los esquemas tradicionales, los empleados son recompensados con un bono asociado libremente a una evaluación del desempeño entregado al final del año que, con más frecuencia que la deseada, es ya una obligación ineludible de la organización al grado de que no entregarlos genera un mal clima laboral.

La aportación del modelo de competencias a la evaluación del desempeño no busca sustituir los métodos ordenados de evaluación, pero si contribuir de manera incremental a hacerlos más justos y que se asocien a los resultados del negocio.

En uno de los modelos más comunes de la evaluación de desempeño inmersa en un modelo de competencias se identifican cinco niveles con un carácter acumulativo; de estos, los tres últimos corresponden al modelo de competencias y los dos primeros son la evaluación sobre mecanismos tradicionales.

Estos tres niveles se asocian a impactos en la efectividad y resultados del negocio y a la capacidad de integración cultural y administrativa. Las características de cada uno de estos niveles son las siguientes:

1. Evaluación anual: La tradicional evaluación anual.
2. Cumplimiento de los objetivos: Evaluación del desempeño administrativo, diseñado para ser un proceso continuo durante el ciclo del negocio, con objetivos monitoreados en la administración por objetivos.
3. Competencias individuales: Evaluación del desempeño administrativo por la vía de competencias, donde cada individuo sabe que resultados deben ser alcanzados y como deben ser alcanzados, a través del lenguaje explícito de las competencias.
4. Competencias interdependientes: Evaluación del desempeño administrativo integrado con otros procesos claves de la organización, teniendo una planeación del negocio donde hay una alineación clara entre los objetivos de la empresa, de áreas o equipos y de individuos, asegurando que todos tienen intereses de negocio y de trabajo equitativos.



5. Cambio cultural planeado: Donde la evaluación del desempeño por vía de competencias se utiliza como un proceso para alcanzar y reforzar un cambio cultural planeado.

En los planes de carrera se seleccionan a los líderes del futuro de la siguiente manera:

- Se selecciona únicamente a aquellos que estén certificados en las competencias de su puesto.
- Es fácil identificar aquellos verdaderamente talentosos y de alto desempeño.
- Se crea una ventaja competitiva a través de las personas talentosas.
- El capital humano se utiliza de una manera estratégica.
- Se garantiza continuidad y lealtad del empleado.

En lo referente a compensación se debe alinear las recompensas financieras con el comportamiento y el desempeño, tomando en cuenta lo siguiente:

- Se determina el rol del puesto su nivel de compensación y se evalúa cada persona contra este modelo para asignar su compensación.
- La compensación variable esta directamente conectada con las metas estratégicas.
- Se fomenta la creación de una organización de aprendizaje y mejora continua.
- Se conecta la compensación de corto plazo con los resultados y el desempeño del futuro.
- Se motiva a las personas a cumplir eficientemente con sus funciones.

Generalmente, la administración de las compensaciones ha estado dominada por la noción del puesto de trabajo, a la gente se le paga de acuerdo a su trabajo; internamente, dentro de las organizaciones, el pago se asocia al tamaño del trabajo de acuerdo a alguna evaluación y externamente, entre las organizaciones de la misma rama o sector productivo, se asocia a una comparación del mercado.

En la práctica, las remuneraciones deben estar vinculadas a por lo menos los siguientes factores:

1. El rol que se desempeña en la organización.
2. Las habilidades y competencias del individuo.
3. El desempeño y los resultados obtenidos.
4. El valor del puesto en el mercado.

Dentro de un modelo de gestión por competencias, hay dos maneras generales en las cuales las compensaciones se relacionan a las competencias. Ambas alternativas corresponden prácticamente al mismo esquema y los individuos, no los trabajos, son evaluados frente a criterios definidos, competencias y contribución, y posicionados en la estructura de pago; la diferencia es en términos de presentación: en el primero se presenta como una estructura de grados y en el segundo como un patrón de zonas de compensaciones.

Estas alternativas son:

1. Construir competencias en el proceso de administración del desempeño y relacionando los movimientos de las compensaciones a través de un rango de competencias vinculado a evaluaciones.
2. A través del uso de familias de puestos, identificando los diferentes niveles de trabajo que existen en ese ambiente y expresando cada nivel de trabajo como un perfil de rol, identificando las competencias y contribución asociada con ese nivel.

A los individuos se les evalúa en términos de sus propias competencias y contribución. Cada nivel identificado puede ser expresado como un grado y de esto al individuo se le asigna un grado basado en su evaluación frente a los perfiles de roles; alternativamente, los perfiles de rol pueden ser usados para identificar zonas con una amplia banda de compensaciones.

En el proceso de capacitación, para eliminar las necesidades, con el alto desempeño y las metas estratégicas tales como:

- Se detectan las brechas de desarrollo individuales y grupales en base a roles y evaluaciones de competencias 360 grados.
- Se utiliza de una manera más eficiente el presupuesto.
- Tiene un impacto inmediato en el desempeño individual y el logro de las metas estratégicas.
- Se tienen datos para monitorear el proceso, determinar medidas correctivas, reducciones de brechas y certificar empleados.

Uno de los principales objetivos en la utilización de un modelo de gestión por competencias laborales es un empresa es ayudarla a transformar su fuerza de trabajo, para convertirla en el eje de su ventaja competitiva que sirva como un instrumento efectivo en su estrategia de negocios.

El modelo de competencias vinculado a la capacitación ha servido para romper las inercias u obstáculos que hasta la fecha han impedido que las empresas dinamizaran la capacitación, o bien la formación de su personal. Las razones de

mayor peso para vincular el proceso de capacitación a las competencias están en focalizar el desempeño de la fuerza de trabajo, mejorar el desarrollo personal y lograr un cambio en el clima y cultura de la organización que conduzca y facilite el desarrollo de la gestión por competencias.

La descripción de la competencia laboral se expresa en términos de conocimientos, habilidades y actitudes que deben reflejarse en resultados concretos (desempeños) demostrables, con certeza de que éstos conduzcan al cumplimiento de la función.

Delimitar las competencias tiene por objetivo desarrollar un referente común para los integrantes de la organización, de cómo orientar el aprendizaje individual para que tenga sentido en el funcionamiento y el aprendizaje de la organización como un todo.

La vinculación entre capacitación y competencias es directa: si se conoce la competencia requerida para el puesto de trabajo y se tiene el perfil de competencias del individuo que lo ocupa, se puede determinar la brecha de conocimientos, habilidades y actitudes que deben cubrirse. A partir de esto se pueden definir los programas de capacitación necesarios que en un periodo de tiempo considerable llevará al personal al nivel de competencias deseado por la organización.

Con lo anterior se logra dar mayor importancia y un perfil más claro a la capacitación que el que se tenía previamente sobre la base de cursos genéricos impartidos indiscriminadamente al personal en la empresa.

#### Hacia un nuevo concepto de Capacitación y Formación.

##### Enfoque tradicional:

- Enfoque de oferta (académico)
- Fragmentación institucional
- Programas rígidos
- Capacitación terminal
- Falta de información comparable

##### Nuevo Sistema:

- Enfoque de demanda (productivo)
- Integración institucional
- Programas flexibles (modulares)
- Capacitación a lo largo de toda la vida
- Estándares comparables

Tabla 3.8 Nuevo concepto de formación y capacitación  
CONOCER, 2000.

Una fuerza de trabajo calificado permitirá, por una parte, que las empresas aumenten su productividad y competitividad y, por otra, que los trabajadores amplíen sus posibilidades de incorporación y permanencia en el mercado laboral, además de progresar y desarrollarse profesionalmente.

Con la transformación de los sistemas de formación y capacitación para el trabajo hacia el enfoque de competencia laboral, se pretende que el país cuente con los recursos humanos calificados que demanda la nueva organización productiva, el avance tecnológico y la competitividad en los mercados globales.

## **CAPITULO 4.**

### **INVESTIGACION DE CAMPO.**

En este capítulo se describe la metodología utilizada para la investigación de campo así como también los métodos y las herramientas seleccionados y empleados para la misma.

#### **4.1 Objetivo.**

El objetivo de la investigación de campo fue analizar la manera en que el modelo propuesto pudiera servir como una guía a seguir en el proceso de alineación de un sistema de gestión por competencias y la estrategia pretendida en un área o departamento dedicado al soporte y/o servicio técnico en equipo de cómputo portátil de una Universidad privada de México.

#### **4.2 Características de la muestra investigada.**

La investigación de campo se llevó a cabo dentro de la División de Informática de una Universidad Privada de México, específicamente en el Departamento de Servicios Computacionales en el área de soporte técnico a equipo de cómputo portátil.

La unidad de estudio, es una sección del Departamento de Servicios Computacionales, cuyas funciones principales son asistir a la comunidad académica en el uso de los servicios y recursos computacionales que existen y solucionar los problemas que se presenten en el uso de los mismos. El área está integrada por un grupo de 20 personas actualmente.

La unidad sujeto de estudio ha obtenido resultados satisfactorios en cuanto a su desempeño en los últimos periodos de acuerdo a los resultados de encuestas realizadas por la División de Informática de la Universidad. Sin embargo, algunas áreas de gestión presentan oportunidades de mejora y replanteamiento que pudieran hacer aún más eficiente el desempeño del grupo; tales como la comunicación, el manejo de información, estandarización de procedimientos, etc. Conscientes de esto actualmente esta área se encuentra en un periodo de diagnóstico de desempeño así como también de mejora en función de la introducción de políticas de control de Calidad que se espera entren en vigor para el semestre Agosto-Diciembre del año en curso.

La Administración de Conocimiento, vía la gestión de competencias, representa una valiosa oportunidad para el área estudiada en el planteamiento, creación, desarrollo y ejecución de sus estrategias con la finalidad última de alcanzar sus metas propuestas y convertirse en un área en donde el aprendizaje organizacional tome lugar.

Para fines de la presente tesis, se citará como Servicios Informáticos Especializados (SIE) al área seleccionada para el estudio con la finalidad de mantener la confidencialidad de la información y datos obtenidos del estudio.

### **4.3 Metodología de Investigación.**

El método cualitativo, es el método de investigación seleccionado para recabar la información necesaria que, alineada al objetivo del estudio sea útil en la generación del producto final y en la obtención de las conclusiones de esta investigación.

La investigación cualitativa consta de un conjunto de técnicas que buscan describir, decodificar y traducir el significado, no la frecuencia, de ciertos fenómenos que ocurren en el mundo social; consecuentemente el tipo de preguntas que buscan contestar como producto de la investigación son: cómo, por qué, para qué, de qué manera, quién(es), cómo se relacionan, cómo interactúan, etc. (Marcos, 1997).

Existen cinco métodos para llevar a cabo una investigación cualitativa, estos son: el estudio de casos, las entrevistas individuales o grupales, la observación, el análisis de documentos o contenido y los casos documentados bibliográficamente (Marcos, 1997; Ruiz, 1999).

Dado que el producto final de este estudio es articular un modelo para la alineación de un sistema de competencias a la estrategia del negocio, el método cualitativo resultó ser el más apropiado debido al tipo de requerimiento de datos y a las características de la investigación, ya que esta última cumple con al menos 3 de las 5 características que según Ruiz (1999) debe poseer un estudio cualitativo:

1. Si una investigación utiliza primariamente el lenguaje de los conceptos y las metáforas más bien que el de los números y las pruebas estadísticas, el de las viñetas, las narraciones y las descripciones más bien que el de los algoritmos, las tablas y las fórmulas estadísticas
2. Si prefiere recoger su información a través de la observación reposada o de la entrevista con profundidad más bien que a través de los experimentos o de las

encuestas estructuradas y masivas, entra en el ámbito de la metodología cualitativa.

3. Si en lugar de partir de una teoría y una hipótesis perfectamente elaboradas y precisas prefiere partir de los datos para intentar reconstruir el mundo cuya sistematización y teorización resulta difícil.

Otros factores que contribuyeron a la elección de investigación tipo cualitativa fueron:

1. El contexto de la investigación: el estudio se llevó a cabo en las condiciones naturales de la entidad.
2. La preferencia del investigador: en lo personal consideré pertinente llevar a cabo este tipo de estudio dado la naturaleza del objetivo planteado en la presente tesis.

#### **4.4 Métodos de Estudio.**

Para fines de la presente tesis los métodos seleccionados fueron: el caso de estudio, la observación y el análisis de documentos.

El caso de estudio es una modalidad particular del estudio de casos, el cual es un método que consiste en estudiar uno o varios casos (entidades), que pueden ser: un individuo, un conjunto de individuos, una empresa o un conjunto de empresas. En el caso de estudio sólo se analiza una entidad.

Cabe mencionar que dado que para la investigación de tipo cualitativa no existe una fórmula para calcular el tamaño de la muestra por investigar, debido a que es más importante lo que digan las personas o bien lo que se observe, que la cantidad, para fines de la estudio llevado a cabo se tomo en cuenta a todos los integrantes de la unidad sujeto de estudio debido a que el número de elemento fue relativamente pequeño, y debido al tiempo disponible para la realización del estudio.

Con la investigación de campo se pretendió ver la manera en que el modelo propuesto se aplicaría a una determinada situación en particular, sirviendo como guía en el proceso de alineación. La unidad de estudio seleccionada fue un área que se dedica a dar soporte técnico en el manejo de equipo de cómputo portátil que pertenece al Departamento de Servicios Computacionales de una Universidad Privada de México.

## La Observación.

La observación consiste en que el investigador visite la entidad de estudio y observe sistemática y detenidamente cómo se realizan ciertas actividades relacionadas con las variables de estudio (Marcos, 1997; Ruiz 1999).

La observación puede ser de tres tipos:

1. El investigador como participante: cuando el investigador se integra como uno más de los sujetos de estudio, ya sea un trabajador, estudiante, etc.
2. El investigador con un rol explícito: bajo esta modalidad, el investigador sólo va a observar lo que está sucediendo, sin ser partícipe de las actividades; sin embargo, puede moverse libremente en la organización, preguntar, etc., para satisfacer las necesidades de la investigación.
3. Únicamente observación: El investigador solamente se dedica a observar lo que está sucediendo, sin intervenir ni preguntar.

El tipo de observación empleada para este estudio fue el de investigador como participante ya que el investigador se integró como uno más de los sujetos de estudio.

## Análisis de documentos.

El análisis de documentos consiste en el estudio y revisión de documentos con que cuenta la entidad de estudio. Por ejemplo, manuales de políticas, documentos de proyectos, acta constitutiva, documento donde se tenga la misión y estrategias, etc. (Marcos, 1997)

## Herramientas utilizadas para la recolección de los datos.

### Los cuestionarios.

Por cuestionarios se entiende un conjunto de preguntas organizadas con una secuencia lógica, las cuales, de acuerdo a su forma, pueden llamarse encuestas o guías de entrevistas (Marcos, 1997; Ruiz, 1999).

En este caso los cuestionarios utilizados incluyeron preguntas cerradas, es decir, planteamientos donde se dieron opciones fijas como respuestas para contestar el cuestionario; y también preguntas abiertas, aquellas que se utilizan para obtener opiniones y explicaciones como respuesta a un determinado planteamiento.



## La entrevista

La entrevista es una técnica de obtener información en la que el investigador se pone en contacto directo con una o varias personas entablando una conversación profesional para discutir un tema en cuestión (Marcos, 1997; Ruiz, 1999). Existe la entrevista individual, en donde puede entrevistarse a cada una de las personas por separado, o bien grupal, en la cual se puede realizar una entrevista a un grupo de personas que pueden ir contestando las preguntas en forma aleatoria y discutiéndolas entre sí (Marcos, 1997).

Las entrevistas pueden ser de diferentes tipos según Marcos (1997):

- a) Estructuradas, donde se sigue una guía de preguntas abiertas específicas, que permiten al entrevistado opinar.
- b) Semi-estructuradas, donde el entrevistador pregunta al entrevistado su opinión sobre una serie de ideas generales referentes al tema de estudio.
- c) Una charla, donde el entrevistado y el entrevistador conversan ampliamente sobre el tema en cuestión y sobre las ideas específicas que salgan durante la plática.

Para efectos de la presente investigación se hace uso de entrevistas individuales semi-estructuradas aplicadas tanto a los directivos de la unidad objeto de estudio como al personal que integra la misma. Se aplicó el mismo formato de preguntas para cada una de las personas con el fin de realizar las mismas preguntas a todos los entrevistados de un grupo, en la misma secuencia y con el mismo tono, esto con la finalidad de evitar influencias que puedan restarle objetividad al estudio.

Herramientas utilizadas para el análisis de los datos.

Para el análisis de los datos obtenidos se empleó el método sugerido por Marcos (1997) para el análisis de resultados en estudios de índole cualitativo, el cual está integrado por los siguientes pasos que es su conjunto lo integran:

1. La familiarización: que consiste en releer los documentos generados de la observación, de las entrevistas, de los cuestionarios, o de la lectura de documentos, o bien, oír nuevamente las grabaciones de la entrevistas, con la finalidad de detectar los aspectos más importantes que se recopilaron durante la investigación. Esta actividad permite detectar ideas relevantes.
2. La reflexión: que consiste en analizar detenidamente el contenido de los documentos generados por la investigación, y elaborar una relación con la revisión bibliográfica previamente realizada, formulando planteamientos como: ¿apoya el conocimiento existente?, ¿en que es diferente?, ¿responde a dudas existentes en la literatura?, etc.

3. La conceptualización: que consiste en dar una definición a las variables de estudio que parecen ser relevantes para la creación del producto final.
4. La recodificación: la cual sirve para determinar la relación existente entre las variables o elementos obtenidos de la revisión bibliográfica y lo que se plantea con la investigación de campo realizada.
5. Las relaciones: que permiten definir la interrelación entre las variables analizadas, es decir, el modelo que se plantea como resultado del estudio.
6. Reevaluación: que consiste en preguntar a sujetos similares a los estudiados sobre la validez del modelo planteado en la etapa anterior.

#### **4.5 Perfil de las personas a las que se les aplicó los cuestionarios.**

Se aplicaron cuestionarios a un grupo de 20 personas que integran el área de estudio. Dentro de este grupo, una persona es el responsable del área, mientras que siete de ellas son personal de planta o profesionistas de apoyo, y el resto personal que labora como asistentes del departamento. En este caso se llevó a cabo el estudio tanto a nivel administrativo (jefe de área) como a nivel personal staff.

En general, las personas que integran el área estudiada tienen un grado académico a nivel licenciatura, uno de ellos tiene maestría; existe gran diversidad entre los estudios realizados por los integrantes del área (Ingenieros en Sistemas, Ingenieros en Electrónica y Comunicaciones, Licenciados en Computación, Licenciados en Comunicación), son personas entre los 22 y 30 años de edad, con una antigüedad que va desde 1 a 4 años laborando para el departamento, 8 de ellos son personas del sexo femenino mientras que 12 son hombres.

## **CAPÍTULO 5.**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS.**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la investigación de campo así como también el análisis de los mismos. Dichos resultados son analizados de acuerdo a los planteamientos propuestos en los cuestionarios aplicados y a los parámetros expuestos en el modelo propuesto.

#### **5.1 Análisis para la formulación de la macro-estrategia.**

Se plantearon cinco análisis previos para la realización de la macro-estrategia o estrategia general del negocio, las cuales se analizan a continuación.

##### **5.1.1 Análisis FODA.**

De acuerdo al cuestionario aplicado a los integrantes de SIE estos son los resultados para este análisis:

Fortalezas:

- Calidad en la atención a los usuarios,
- Capacidad para solucionar los problemas y/o casos presentados,
- Calidad en el servicio (responsabilidad, compromiso, rapidez),
- Disponibilidad,
- Alto grado de Experiencia-Conocimiento,
- Alto grado de Trabajo en Equipo,
- Confianza existente para preguntar a los compañeros de trabajo a cerca de la solución de ciertos casos críticos o de difícil resolución,
- Grupo con canales de comunicación y cooperación abiertos,
- Alto grado de cooperación y dinamismo,
- El servicio ofrecido es gratuito,
- Los recursos disponibles,
- Atención personalizada.

Debilidades:

- Falta de documentación de procedimientos,
- Falta de comunicación de estrategias,
- Falta de herramientas y/o equipo de trabajo,

- Falta de capacitación,
- Los tiempos de espera por parte de los usuarios,
- La desorganización en cuanto al material y herramientas de trabajo,
- Falta de instalaciones adecuadas,
- Falta de compromiso y/o interés por parte de algunos elementos,
- Falta de una buena relación entre los niveles directivos y los empleados en general,
- Falta de estructuración de operaciones y procesos,
- Falta de información para la resolución de casos recientes,
- La rutinización de ciertas actividades,

#### Amenazas:

- Aumento en el manejo de equipo de cómputo portátil no manejado por el Programa de Portátiles de la Universidad; actualmente se cuentan con recursos y herramientas diseñadas específicamente para el equipo manejado dentro de dicho programa por lo que con esta tendencia se tendría que diversificar más el servicio.
- Probable emigración de la plataforma de acceso a los cursos rediseñados; lo que significaría que prácticamente todo el alumnado tuviera que pasar con el equipo de trabajo a asesoría técnica en el manejo de la nueva plataforma, capacitación en el uso de dicha plataforma, etc.
- Probable emigración del cliente usado en el sistema de impresión, de igual manera que el caso anterior, esto prácticamente repercutiría en la visita al menos una vez de la mayoría de los usuarios para instalar y configurar el servicio o bien actualización de la página de Internet actual para hacer disponible tanto el software necesario como los manuales de instalación, configuración y manejo del mismo.
- Eliminación del equipo computacional de escritorio disponible en las salas de la Universidad, lo cual repercutiría en un posible aumento considerable en el uso de equipo portátil de los alumnos y por consecuencia una aumento en la demanda del servicio ofrecido.
- Mayor presencia de negocios dedicados al soporte de equipo portátil en los alrededores de la Universidad.
- Eventual terminación de estudios de post-grado de algunos integrantes del grupo de trabajo lo que implicaría reclutamiento, selección, contratación y capacitación de nuevos integrantes.

Oportunidades:

- Ofrecer el servicio en los diferentes campus locales de la Universidad.
- Ofrecer servicios en línea.

### 5.1.2 Análisis de Desarrollo Organizacional.

Tomando como base los elementos mencionados en el capítulo 4 para este análisis, los resultados obtenidos se muestran a continuación:

CONCEPTO	DIAGNOSTICO DEL ESTADO ACTUAL
<b>Dimensiones Estructurales:</b>	
Grado de Formalización	Baja.
Grado de Especialización	Baja.
Grado de Estandarización	Medio.
Tipo de Jerarquía de autoridad	Plana.
Nivel de Complejidad	En cuanto a la complejidad vertical: existen 3 niveles en la jerarquía organizacional (Jefe de Área, Profesionistas de Apoyo y Asistentes) En cuanto a la complejidad horizontal: Existen básicamente tres tipos de funciones llevadas a cabo en el área (Asesoría personalizada, Asesora telefónica, Asesora por citas) En cuanto a la complejidad espacial: existen dos sucursales de servicio.
Grado de Centralización	Altamente Centralizada.
Nivel de Profesionalismo	Alto. (Años promedio de educación: 17)
Radio de Personal	Radio de personal administrativo: 0.05 Radio de personal staff: 0.95
Estilo de Comunicación	Mediante sistemas de información formal (Lotus Notes, Internet) e informal (ICQ, MSN, e-mail) y cara a cara entre los integrantes del área.
Nivel de Comunicación entre departamentos.	Bajo.
Estilo de Innovación	Los servicios ofrecidos generalmente presentan muy pocos cambios, poca frecuencia de innovación.
Estilo de Toma de decisiones	Mediante análisis racional.
Principios guía	Igualdad, Responsabilidad, Espíritu de Servicio, Compromiso.
<b>Dimensiones Contextuales:</b>	
Tamaño	Chica (integrada por 20 personas)
Tecnología	No rutinaria (se emplea equipo de cómputo actual, así como sistemas de información de estilo groupware)

Medio Ambiente	Estable (orientación a operar en un ambiente de baja incertidumbre)
Metas y Estrategias	Orientadas a la operación básicamente, aunque también se busca la efectividad en las mismas.
Cultura organizacional	De consistencia burocrática; si existe un buen grado de delegación de tareas.
Características del Capital Humano.	Abierto, colaborativo, comprometido.
Estilo de Liderazgo.	Democrático.
Nivel de Liderazgo.	Medio.

Tabla 5.1 Resultados del análisis de Desarrollo Organizacional.

Para el estudio del clima organizacional, el cuestionario aplicado arrojó los siguientes resultados:

El 60% de los integrantes consideró que le gusta su trabajo; el 13.33% considera que ni le gusta ni le disgusta; el 13.33% mencionó que preferiría otra cosa y el 13.33% dijo que le gustaba mucho su trabajo.

El 60% de los integrantes consideró que se sienten satisfechos con su trabajo casi siempre; el 26.66% dijo que algunas veces se sentían satisfechos; mientras que el 13.33% mencionó que estaban satisfechos en todo momento.

El 53.33% de los integrantes consideró que la atmósfera del lugar de trabajo generalmente es satisfactoria; el 26.66% mencionó que era extremadamente fría; el 13.33% dijo que ocasionalmente era desagradable mientras que el 6.66% consideró que la mayor parte del tiempo es excelente.

El 60% de los integrantes mencionó que la mayoría de sus compañeros de trabajo son muy amistosos; el 26.66% dijo que eran buenos; mientras que para el 13.33% sus compañeros son cooperativos.

El 46.66% de los integrantes opinó que su jefe es justo en todas las ocasiones; el 40% de ellos dijeron que su jefe generalmente es justo; mientras que para el 13.33% su jefe en algunas ocasiones es justo y en otra no tanto.

El 66.66% de los integrantes expresó que en comparación con otras empresas de la comunidad la suya es mejor que muchas, el 20% dijo que la suya era tan buena como las empresas promedio, el 6.66% consideró que la suya era definitivamente mejor que las demás mientras que para el 6.66% algunas otras empresas son mejores.

El 33.33% de los integrantes dijo que cuando se producen vacantes deseables, éstas se cubren tomando a la persona competente más disponible, para el 26.66% se hace escogiendo a la persona que más lo merece, de acuerdo con su habilidad

y servicio, para el 20% de ellos se ofrece las primeras oportunidades a los empleados con mayor antigüedad, el 13.33% consideró que se cubren contratando nuevas personas mientras que para el 6.66% se lleva a cabo ascendiendo a empleados favorecidos que no están especialmente capacitados.

El 66.66% de los integrantes opinó que no se sienten ansiosos por cambiar de empleo, pero que lo harían si se presentara la oportunidad y encontrarán algo mejor; el 20% consideró que le gustaría cambiar de empleo; el 6.66% mencionó que no veía ninguna trabajo por el cual pudiera cambiar el que actualmente tiene; mientras que el 6.66% mencionó que dejarían su trabajo inmediatamente si se pudiera encontrar algún otro.

De los resultados obtenidos se puede decir que el clima organizacional en SIE en términos generales es sobresaliente, lo cual representa un factor muy importante en la consideración del planteamiento estratégico del área de estudio.

### **5.1.3 Análisis de planeación prospectiva.**

Para este análisis lo que se propone es tomar lectura del número de casos atendidos en el semestre Enero- Mayo y Agosto-Diciembre, sucesivamente, para determinar la diferencia existente entre ambos períodos de servicio. Generalmente debido a que el número promedio de alumnos de nuevo ingreso se da en los semestre Agosto-Diciembre por las condiciones del sistema educativo nacional, se esperaba que en este período se incremente considerablemente el número de casos a atender lo cual representaría una oportunidad para replantear la estrategia a seguir al menos en el inicio de estos semestre a fin de brindar un buen servicio.

Se intentó tomar lectura de esta información mediante la ayuda de la base de datos de Lotus Notes, donde SIE tiene el registro de atención, sólo que debido a que en semestres anteriores se tuvo problemas técnicos con la misma, no se tenía registrado los casos para los semestre Agosto-Diciembre, por lo que no se pudo efectuar la medición.

### **5.1.4 Análisis del comparativo de posicionamiento y mejores prácticas.**

Para la realización de esta etapa el equipo de trabajo seleccionó a la empresa "ABC" (nombre ficticio otorgado a una empresa local) la cual se dedica a dar soluciones integrales en cuestiones de equipo electrónico periférico como cableado, monitoreo de sistemas, diseño de soluciones de cómputo y el soporte técnico especializado en equipo Compaq y Toshiba.

Básicamente se eligió esta compañía porque uno de sus principales servicios es precisamente el dar servicio de venta y mantenimiento de equipo portátil Toshiba y Compaq en sus diversas líneas y modelos existentes, y también por la cercanía de la misma respecto de la Universidad lo que representa un atractivo importante para los clientes potenciales de SIE en casos de emergencia sobre todo.

CIE	ABC
<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención enfocada únicamente a casos de software (restringido).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención enfocada a todo tipo de casos software y hardware.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>En recepción el usuario explica brevemente su caso y en función del mismo, se le indica si se le puede atender o no, o bien ofrecer alternativas de solución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El usuario debe dejar el equipo para un pre-diagnóstico de 48 hrs.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Algunos de los elementos del equipo Tienen certificaciones o bien acceso a cursos de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todo el personal esta certificado en los diferentes paquetes y servicios ofrecidos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No existen formalmente “especialistas” Para la resolución de casos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se tienen equipos de “especialistas” según el caso específico.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El servicio ofrecido no tiene costo alguno, excepto en ocasiones especiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todo diagnóstico y servicio ofrecido, tiene un costo de acuerdo al caso atendido.</li> </ul>

Tabla 5.2 Análisis comparativo entre SIE y ABC.

Cabe mencionar que mientras SIE es un área dedicada al soporte de equipo de cómputo portátil gratuitamente bajo los estatutos de la Universidad, ABC es un



negocio que se dedica a la venta de productos y servicios integrales para ciertos equipos de cómputo en particular de las marcas Compaq y Toshiba.

#### **5.1.5 Análisis de la Cadena de Valor.**

Tomando en cuenta los conceptos de la cadena de valor de Porter se llevó a cabo el estudio de los componentes de tal concepto, basado en la aplicación de cuestionarios y análisis de datos.

##### **5.1.5.1 Administración de Recursos Humanos.**

En SIE básicamente la gestión del Capital Humano se lleva a cabo por el responsable del área, quién administra el reclutamiento, selección, contratación, integración, capacitación y desarrollo de los integrantes del grupo de trabajo apoyado por evaluaciones del perfil esperado llevado a cabo vía un examen diseñado por el Departamento de Desarrollo Académico.

##### **5.1.5.2 Administración de la Infraestructura tecnológica.**

En SIE el manejo de los servidores principales que soportan la base de datos se lleva a cabo básicamente por el responsable del área apoyado con uno o dos elementos del grupo de trabajo en particular. El manejo de la página de Internet de SIE, es administrado por una persona más.

Todos los integrantes del grupo de trabajo tienen acceso en tiempo real a la base de datos donde se registran los reportes de los casos atendidos.

El cliente de Lotus Notes es la herramienta utilizada para la creación de la base de conocimientos en SIE, en el cual se lleva un registro de los asesorías brindadas y se especifican datos importantes tales como: tiempo de duración de la sesión, descripción del problema, descripción de la solución, datos del usuario, asesor asignado, equipo atendido, etc.

##### **5.1.5.3 Logística y mercadotecnia.**

En este caso el equivalente al proceso de mercadotecnia o bien promoción de los servicios ofrecidos por SIE se llevan a cabo a través de la página en Internet del área, publicación de una sección informativa en publicaciones internas

semanales y bimestrales de la Universidad, anuncios en el programa de radio de la misma, publicación de carteles y/o anuncios en las salas de cómputo, pasillos y aulas de la Universidad.

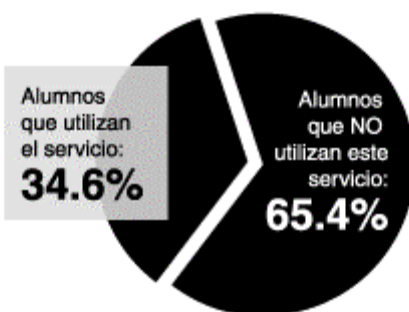
En cuanto a la logística de operación, esta se lleva a cabo bajo un esquema definido por los integrantes del grupo de trabajo y el responsable del área.

#### 5.1.5.4 Relación con los clientes / usuarios.

SIE está enfocado a brindar el servicio de soporte técnico a equipo de cómputo portátil a los alumnos de la Universidad prioritariamente, aunque también se ofrece el servicio al personal administrativo y docente de la misma.

El capital relacional en el sistema de valor de SIE estaría constituido y definido entonces en su gran mayoría por los alumnos de la Universidad. La siguiente figura muestra el porcentaje de alumnos dentro de la Universidad que hace uso de los servicios ofrecidos por SIE, así como también de los resultados de las evaluaciones obtenidos por el grupo de trabajo en el primer trimestre del 2002:

Porcentaje de alumnos que utilizan el servicio de asesoría:



Evaluación al servicio de asesoría:

	Asesores Generales	Asesores Especializados
Capacitación	2.28	2.29
Respuesta	3.06	3.10
Amabilidad	2.22	1.97

(Escala: 1= excelente, 7= pésimo)

Figura 5.1 Porcentaje de usuarios de SIE y resultados de evaluación. PANORAMA, publicación interna de la Universidad. Marzo del 2002.

De la gráfica se puede observar que existe una gran área de oportunidad para SIE en lo que respecta a ampliar sus servicios hacia el porcentaje de alumnos que no los utiliza aún, por algún motivo o circunstancia. Así SIE podría establecer posibles directrices enfocadas a:

- Promocionar los servicios ofrecidos para tratar de captar un mayor porcentaje de usuarios,
- Mejorar los indicadores de servicio al cliente.

En mayo del 2001 se llevó a cabo una investigación acerca de lo que los usuarios de SIE opinaban respecto los servicios que éste brinda. Esta investigación fue aplicada tanto a los alumnos de la Universidad, principales usuarios del servicio; como a los integrantes del equipo de trabajo de SIE y al jefe de área, tratando que fuese una investigación de tipo 360° y lograr mejores resultados de la misma.

Se aplicaron aleatoriamente 150 cuestionarios a usuarios de SIE durante su estancia en el servicio de atención en sala. Se evaluaron cinco aspectos básicamente cinco aspectos del servicio que son los siguientes:

- tangibles (refiriéndose al aspecto físico de los asesores así como también las instalaciones),
- confiabilidad (es decir, cómo perciben los usuarios el nivel de confianza respecto del servicio ofrecido),
- velocidad de respuesta (que tan rápido es el servicio ofrecido),
- aseguramiento (traduciéndose en la manera en que los usuarios consideran que los problemas de sus equipos son resueltos con éxito)
- empatía (es decir, el grado de compromiso del asesor en turno para con el caso de atención).

Dichas variables fueron consideradas de acuerdo a los estudios generales aplicado en empresas dedicadas a la prestación de servicios bajo el enfoque de Control Total de Calidad, según las cinco dimensiones del estudio ServQual; las cuales pueden apreciarse con mayor detalle en la tabla 5.3.

El método utilizado para evaluar el nivel de satisfacción por parte de los usuarios para cada una de estas dimensiones fue la escala de Licker con 7 niveles de opción, donde un 1 fue igual a un total acuerdo y 7 lo fue para total desacuerdo.

En la sección de anexos se presentan las preguntas que se hicieron en este estudio.

## Tangibles

1. Las instalaciones de SIE son cómodas y agradables

2. Las herramientas de trabajo de los asesores son adecuadas

3. La presentación de los asesores es agradable

## Confiabilidad

4. El personal está capacitado para orientarte oportunamente en la solución de las fallas de tu equipo

5. Los asesores te explican el procedimiento que seguirán para reparar tu equipo portátil

6. Los asesores te infunden la confianza suficiente para que tomen las decisiones necesarias para reparar tu equipo

7. Al concluir tu turno de atención, tienes la plena garantía de que la falla que presentaba tu equipo portátil quedó resuelta

## Velocidad

8. El personal de recepción de SIE te indica el tiempo de espera para recibir atención en tu equipo

9. Los asesores te dicen el tiempo estimado que tomará arreglar el problema que tiene tu equipo

10. Los asesores te atienden de inmediato una vez que llega tu turno de atención

## Aseguramiento

11. Los asesores siempre están dispuestos a ayudarte

12. Los asesores siempre tienen tiempo para responder tus dudas

13. Los asesores muestran una actitud cortés y respetuosa hacia tu persona

14. Los asesores muestran interés en solucionar tu problema

15. Una vez solucionada la falla de tu equipo, ésta no se volvió a presentar de inmediato

16. Los asesores demuestran conocimiento al tratar de solucionar tu problema

**Empatía**

- 17. El asesor hizo recomendaciones para que el problema de tu equipo portátil no se
- 18. Los horarios de SIE se ajustan a tus necesidades
- 19. El servicio que te ofrece SIE es personalizado
- 20. Los asesores se preocupan por lo que le pueda pasar a tu equipo

**Lealtad**

- 21. ¿Tienes la confianza de regresar al módulo de SIE en caso de que tu equipo presente otros problemas en el futuro?
- 22. ¿Prefieres los servicios de SIE sobre otras opciones de soporte técnico?
- 23. ¿Recomendarías a otros de tus compañeros que en caso de tener problemas acudan a nuestro módulo?

**Percepción general**

24.- En general, ¿Cómo consideras el servicio ofrecido por SIE?  
O Excelente O Muy bueno O Bueno O Regular O Malo O Muy malo O Pésimo

Tabla 5.3 Dimensiones del estudio ServQual.

Los resultados obtenidos de la aplicación de este cuestionario se muestran a continuación:

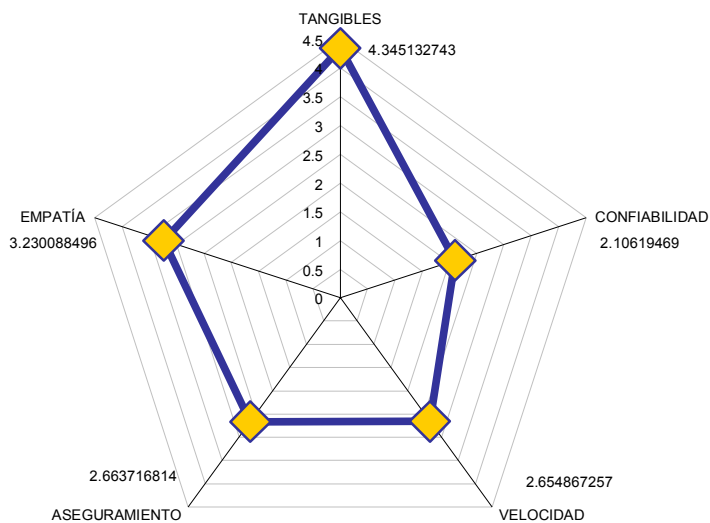


Figura 5.2 Resultados de la percepción de los usuarios.

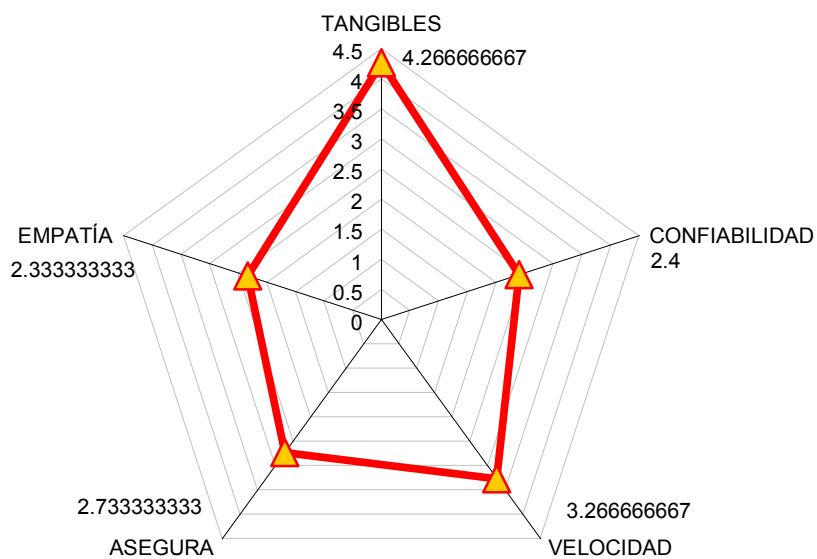


Figura 5.3 Resultado de la percepción de los integrantes de SIE.

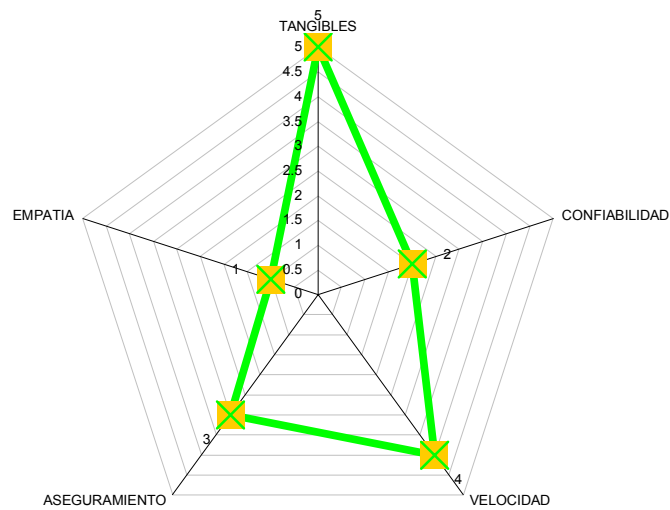


Figura 5.4 Resultado de la percepción del Jefe del Área.

Rotated Factor Matrix<sup>a</sup>

	Factor				
	1	2	3	4	5
P1	5.682E-02	.235	.668	.196	.219
P2	.376	.171	.640	.170	.190
P3	.534	.269	.651	.203	7.055E-02
P4	.748	.209	.344	.120	8.257E-02
P5	.486	.169	.193	.470	2.147E-03
P6	.744	.244	.302	.287	.152
P7	.462	9.740E-02	.181	.294	.368
P8	4.334E-02	.209	.258	.610	.308
P9	.193	.152	7.747E-02	.851	.157
P10	.261	.644	.146	.194	.175
P11	.320	.803	.143	8.468E-02	.158
P12	.164	.695	.238	.194	.202
P13	.527	.615	.242	.130	-8.60E-02
P14	.519	.544	.252	.187	.132
P15	.130	.133	.105	.224	.784
P16	.586	.287	.180	.260	.320
P17	.488	.170	6.734E-02	.218	.253
P18	.267	9.880E-02	.287	2.254E-02	.405
P19	.465	.435	.454	7.147E-02	7.817E-02
P20	.359	.339	.194	.206	.468
P21	.770	.357	.120	.106	.253
P22	.534	.206	.307	-6.22E-02	.132
P23	.782	.374	1.776E-02	6.722E-02	.213

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Tabla 5.4 Resultados del estudio de correlación.

### Comparación de Dimensiones

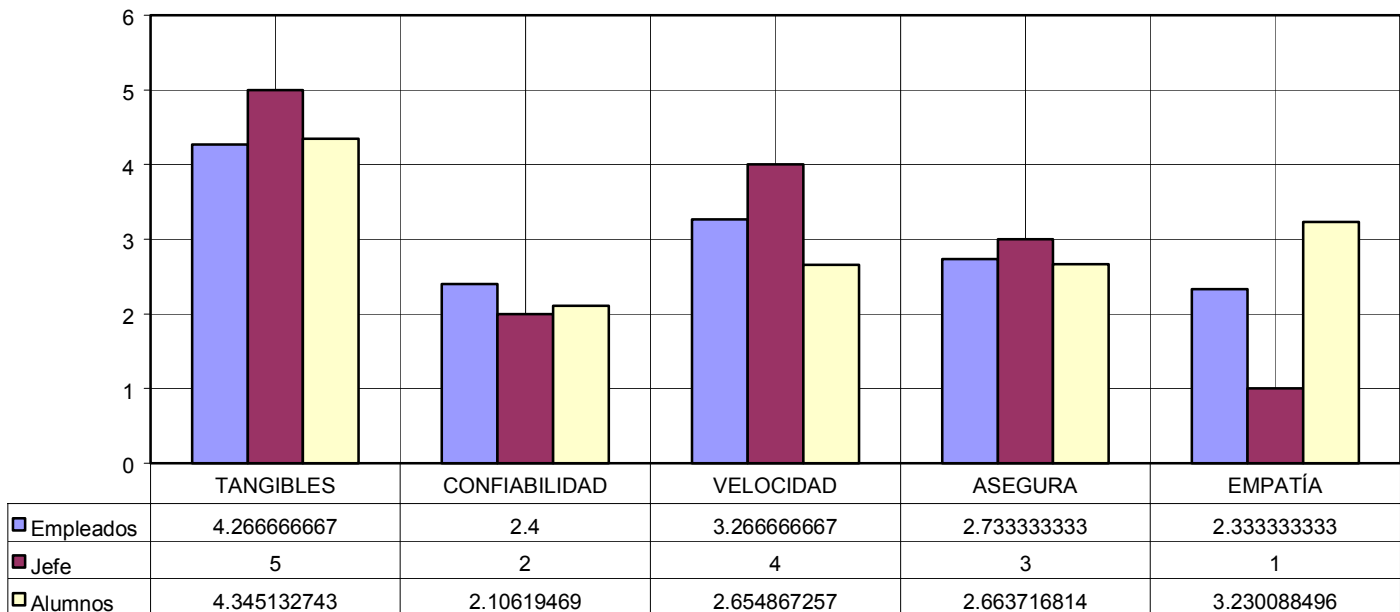


Figura 5.5 Resultado comparativo de las percepciones de los empleados, el jefe de área los usuarios del servicio ofrecido por SIE.

Analizando los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a cerca del servicios ofrecido por SIE, podemos concluir lo siguiente:

- Discrepancia entre las percepciones del responsable del área y los integrantes de SIE.
- Las instalaciones físicas, las condiciones del espacio laboral no van acordes con la estrategia de SIE.

Algunas de las sugerencias a raíz de los resultados obtenidos de este estudio y que podrían ser tomadas en cuenta en SIE para que la alineación de los requerimientos del cliente, las necesidades de los integrantes de SIE y la visión del responsable del área sea congruente se exponen a continuación:

De la administración de los integrantes de SIE:

- Capacitación en el Área de Recursos Humanos,
- Búsqueda de mejores condiciones de trabajo,
- Capacitación a nivel técnico y profesional,
- Capacitación en cuanto a calidad en el servicio y trato a los clientes,



- Implementación de un programa de reconocimiento a los integrantes destacados.

De la administración a los usuarios:

- Establecer un canal de comunicación directa entre SIE y los alumnos (existe, pero mejorarla),
- Iniciar un programa de eficiencia de acuerdo a los procedimientos de Servicios, previamente identificados y estandarizados (donde una mayor eficiencia, significaría menos tiempo invertido en la resolución de casos y por lo tanto menor tiempo de inversión por parte del alumno),
- Actualización de las herramientas de comunicación,
- Actualización de la página en Internet de SIE
- Publicación oportuna de los cambios en las formas de operar durante el semestre de acuerdo a como se presenten las necesidades del área y las estrategias de trabajo.

## **5.2 Análisis de la intención estratégica o estrategia del área.**

Con la finalidad de estudiar la estrategia actual de SIE para analizar sus componentes, se analizaron los estatutos de misión y las directrices así como también el nivel de participación, comprensión y puesta en práctica de las mismas.

### **5.2.1 Determinación de la estrategia de la unidad de estudio o bien su intención estratégica.**

El estatuto de la misión de SIE es el siguiente:

Servicios Informáticos Especializados (SIE) tiene como misión el proporcionar apoyo técnico en el área de software ofreciendo un servicio oportuno y de calidad a nuestros usuarios (alumnos, profesores y administrativos) de manera que puedan hacer uso óptimo de los recursos computacionales disponibles en la Universidad e incrementen su productividad.

Para lograr su misión, SIE presenta una serie de estrategias las cuales se presentan a continuación:

#### Directrices- Estrategias:

- Seleccionar y desarrollar profesionales reconocidos como expertos en su área, que tengan vocación, espíritu de servicio y posean los valores de la Universidad.
- Desarrollar y mantener un ambiente de trabajo que generen satisfacción a su personal en el desempeño de sus actividades.
- Estar a la vanguardia mediante la investigación y aplicación de nuevas tecnologías de software.
- Proporcionar capacitación continua a los miembros del equipo de SIE y grupo de asesores de salas.
- Impartir cursos de introducción a los alumnos de nuevo ingreso sobre las herramientas de Internet de mayor utilidad.
- Desarrollar y promover diversas campañas preventivas en el área software.
- Poner al alcance de los usuarios las herramientas de distribución gratuita como antivirus, navegadores y lectores de correo.

#### Cartera de servicios ofrecidos:

En SIE existen tres niveles de servicio que se distinguen básicamente en el nivel de participación del usuario interesado por recibirlo:

- Asesoría personal o telefónica. Ocurre cuando el usuario tiene conocimientos generales respecto al tema en duda y solo necesita algunas indicaciones. Esta asesoría no tiene ningún costo. El horario de atención personal es de Lunes a Jueves 8:00 a 20:00 Hrs. y el Viernes de 8:00 a 19:00 Hrs. En horario corrido. Para atención telefónica se cuenta con el horario de 8:00 a 17:30 Hrs. de Lunes a Viernes.
- Asesoría personalizada mediante previa cita. Ocurre cuando el usuario es guiado por un asesor durante el proceso completo del tema solicitado. Como ejemplo podemos citar la instalación de un cliente de Lotus Notes. Este servicio no tiene costo a pesar de ser alto en consumo de tiempo por parte de un asesor, debido a que el usuario invierte su tiempo para aprender.
- Servicios especiales sin intervención del usuario. En este nivel de servicio el usuario generalmente no está interesado en aprender y

por lo tanto queda fuera de la clasificación de asesoría, sin embargo existen algunos servicios especiales que pueden obtenerse por medio del pago del mismo, cuando éste sea un servicio especificado en el tabulador de Vicerrectoría Académica.

Lista de servicios ofrecidos:

- Problemas de virus computacionales,
- Conversión de archivos entre plataformas,
- Conversión de archivos entre versiones,
- Discos dañados y recuperación de archivos,
- Asesoría básica de aplicaciones,
- Activación de cuentas de Novell para servicio de impresión,
- Elaboración de reportes para DIT,
- Elaboración de manuales de aplicaciones más solicitadas (WsFTP, News, Netscape, Webmail, Eudora, Outlook Express, Lotus Notes, Norton Antivirus, Novell, Salford).
- Proporcionar acceso vía página web a aplicaciones educativas de uso comun en el campus (Netscape Communicator, Internet Explorer, Eudora, WsFTP, Norton Antivirus, F-PROT, Acobat Reader, Word Viewer, Diccionarios de Office 97-2000, Intratec, Power Archiver, Controladores de portátiles del campus, controladores de tarjetas de red mas comunes, etc)
- Cursos rápidos de aplicaciones más solicitadas (Lotus Notes, Navegadores, Lectores de Correo)

Perfil del integrante de SIE:

Profesionales reconocidos como expertos en su área, que tengan vocación, espíritu de servicio y posean los valores del ITESM.

La propuesta de valor ofrecida en SIE está basada fundamentalmente en el servicio al cliente, entendiendo como clientes principalmente a todos los alumnos de la Universidad, aunque también se ofrece el servicio a profesores y personal de la misma pero bajo ninguna prioridad, como en el caso de otros Departamentos del Área de Servicios Computacionales.

Los elementos identificados mencionados anteriormente permiten determinar que al menos existe la intención estratégica formalmente explícita en los estatutos de misión así como las directrices a seguir para tratar de alcanzarlas; de ellos se puede concluir que SIE sabe y está consciente de que es lo que quiere como área organizacional.

### **5.2.2 Determinación del proceso de creación, comprensión, comunicación y aplicación de la intención estratégica.**

Para analizar la manera en que el personal de SIE participa en el proceso de planeación estratégica, la conceptualización del área, la comunicación de directrices así como la ejecución o despliegue de las mismas, se diseñaron algunas preguntas referentes a este tema, obteniendo los siguiente resultados:

El 26.66% de los integrantes no conocen la misión; mientras que el 73.33% si bien no la sabe tal cual se menciona en el estatuto de misión en documentos oficiales si tiene una idea clara de la misma.

El 33.33% de los integrantes no conoce la estrategia general o bien la intención estratégica pretendida; el 53.33% tiene al menos una idea de la misma mientras que el 13.33% tiene una idea clara y concisa de la misma.

El 60% de los integrantes dijeron que no participan en la elaboración de la estrategias y/o estrategias; el 40% dijo que sí. Del porcentaje de los integrantes que consideraron que si participan algunos de los mecanismos expuestos fueron:

- A través de discusiones grupales al inicio de un nuevo semestre,
- Vía las juntas semanales del grupo,
- Aportando opiniones y/o sugerencias.

Respecto a lo que según el criterio de los integrantes consideraban como las fortalezas del equipo de trabajo, es decir, aquellas áreas de desempeño en donde sobresale SIE, la siguiente lista presenta la ideas generadas:

- Calidad en la atención a los usuarios,
- Capacidad para solucionar los problemas y/o casos presentados,
- Calidad en el servicio (responsabilidad, compromiso, rapidez),
- Disponibilidad,
- Alto grado de Experiencia-Conocimiento,
- Alto grado de Trabajo en Equipo,
- Confianza existente para preguntar a los compañeros de trabajo a cerca de la solución de ciertos casos críticos o de difícil resolución,
- Grupo con canales de comunicación y cooperación abiertos,
- Alta grado de cooperación y dinamismo,
- El servicio ofrecido es gratuito,
- Los recursos disponibles,
- Atención personalizada.

Respecto a lo que según el criterio de los integrantes consideraban como las debilidades del equipo de trabajo, es decir, aquellas áreas de desempeño en

donde no fuera tan destacado el desempeño de SIE y que representaban áreas de oportunidad o mejora para el mismo, estas fueron las respuestas obtenidas:

- Falta de documentación de procedimientos,
- Falta de comunicación de estrategias,
- Falta de herramientas y/o equipo de trabajo,
- Falta de capacitación,
- Los tiempos de espera por parte de los usuarios,
- La desorganización en cuanto al material y herramientas de trabajo,
- Falta de instalaciones adecuadas,
- Falta de compromiso y/o interés por parte de algunos elementos,
- Falta de una buena relación entre los niveles directivos y los empleados en general,
- Falta de estructuración de operaciones y procesos,
- Falta de información para la resolución de casos recientes,
- La rutinización de ciertas actividades,

Respecto al conocimiento del reglamento vigente y/o políticas del servicio ofrecido en SIE, su aplicación y su conveniencia, el 86.66% dijo que sí lo conocía y que lo aplicaba en la mayoría de los casos y que además lo consideraba adecuado, aunque en algunos de los casos quedaba a criterio del asesor en cuestión o bien basado en el sentido común y que generalmente no se aplica en su totalidad; el 13.33% dijo que al menos tiene una idea del reglamento y las políticas.

Respecto del conocimiento de la cartera de servicios ofrecidos por SIE, el 100% de los integrantes mencionó que si conocen que servicios pueden ofrecer y cuales no, así como también las limitaciones para ciertos casos específicos de servicio. También se mencionó a manera de sugerencia en la mayoría de los casos que ésta debería estar a la vista de los usuarios, deberían estar explicitados formalmente y que deberían ser más específicos para evitar confusiones.

En lo referente a los que bajo el criterio de los integrantes de SIE consideraron como los principales servicios ofrecidos, debido a su frecuencia de solicitud, estas fueran las actividades citadas:

- Conexión a la red,
- Problemas relacionados a Lotus Notes (acceso a cursos rediseñados),
- Atención a casos de virus,
- Atención a casos de Office,
- Configuración de red,
- Diagnóstico de hardware,
- Instalación y configuración de cliente de impresión,
- Casos de recuperación o restauración de sistema operativo original,

- Configuración del Cliente de Lotus Notes,
- Instalación y configuración de tarjetas de red, tanto alámbricas como inalámbricas,
- Actualización de Antivirus,
- Problemas relacionados con fallas en el sistema operativo.

Con relación al conocimiento de los procedimientos a seguir para cada uno de los servicios ofrecidos en SIE, la existencia de procedimientos, manuales de operación, documentos o algún tipo de información donde se mencione o especifique tales servicios así como los pasos a seguir para su resolución exitosa, el 40% de los integrantes consideró que si los conoce pero que hacían falta documentarlos, ya que sólo algunos de ellos están formalmente definidos; mientras que el 60% dijo desconocerlos.

En lo que se refiere al esquema o sistema de capacitación y/o entrenamiento actual existente en SIE, el 86.66% mencionó que consideraban inexistente tal situación mientras que el 13.33% dijo que se debería re-considerar o rediseñar haciendo énfasis en la práctica.

Respecto de la situación del equipo de trabajo y las instalaciones de SIE, el 26.66% de los integrantes dijo que lo consideraban adecuado pero no del todo, mientras que el 73.33% mencionó que no era adecuado y que debería tomarse en consideración.

En cuanto al conocimiento de indicadores de desempeño tanto a nivel individual como grupal, el 60% de los integrantes mencionó que si los conocía al menos parcialmente, mientras que el 40% de ellos dijo no conocerlos. Entre los indicadores mencionados se encuentran:

- Puntualidad,
- Trabajo en equipo,
- Comunicación con sus compañeros,
- Actitud de servicio,
- Ganas de aprender,
- Hablar con conocimiento de causa.

Se puede concluir con base a los resultados obtenidos en este apartado que si bien existe formalmente definida la misión del área y sus directrices, la realidad es que la mayoría de las acciones realizadas no están ligadas ambas; cuestiones como la gestión del desempeño, la compensación, la capacitación y/o entrenamiento, la ergonomía y condiciones laborales, la estandarización de procedimientos, y la congruencia entre los servicios que si pueden ofrecerse y los que no, representan puntos importantes de des-alineación a considerar.

### 5.3 Determinación de las capacidades y competencias centrales del área.

Las capacidades y competencias centrales detectadas en SIE son:

- Creación de una base de conocimientos mediante el cliente de Lotus Notes de acuerdo a los casos atendidos, en el cual se lleva un registro de los asesorías brindadas y se especifican datos importantes tales como: tiempo de duración de la sesión, descripción del problema, descripción de la solución, datos del usuario, asesor asignado, equipo atendido, etc. Con esto se logra tener una especie de historial para cada uno de los usuarios de ASESORIA con la finalidad de darle seguimiento específico a sus casos y facilitar el servicio, así como también conocer la tendencia respecto de los casos más solicitados, así como también compartir las soluciones propuestas a casos de atención que ameritan la atención de los integrantes del equipo debido a su naturaleza.
- Apoyo mutuo (presencial y virtualmente) entre los integrantes del equipo. Esto es por ejemplo, el solicitar la opinión de otro compañero asesor en la resolución de algún caso que así lo amerite. De aquí se puede decir que se vislumbra una especie de “coaching” y/o “mentoring” no formalizado durante el proceso de atención en salas y en donde los integrantes del equipo de trabajo comparten experiencias respecto de los casos de atención.
- Ofrecer soluciones alternativas en los casos críticos (aquellos en los que debido a la naturaleza de los mismos –generalmente que están fuera del alcance del servicio ofrecido ya sea por causas de “hardware” o bien de aplicaciones específicas- la solución ofrecida no sea del todo satisfactoria o bien no se cuente con el equipo requerido o bien el conocimiento necesario). En estos casos lo que se recomienda al usuario es pasar algún centro de soporte oficial o autorizado para atención del caso, pasar con algún otro centro de servicio interno o bien externo, consultar las soluciones ofrecidas en literatura especializada o bien ofrecida en páginas de soporte en Internet.
- Uso de un paquete de CD’s que contienen la imagen o sistema inicial para las máquinas soportadas por el programa de portátiles: se cuenta con una serie de discos compactos con las aplicaciones más utilizadas para la cuestión de solución de casos, discos de recuperación para las máquinas del programa de portátiles, “drivers” o controladores para ciertos equipos, y diskettes con utilerías semejantes (discos de arranque, antivirus, etc). A parte cada asesor cuenta con un CD especial en donde se tienen las herramientas más utilizadas para dar soporte a los usuarios.
- Conocimiento específico de los problemas más comunes de ciertos modelos de computadoras portátiles incluidos en el programa de Portátiles de la Universidad, aprendidos sobre todo con las actividades del día a día.

- Uso de la aplicación Lotus Notes como base de conocimientos, repositorio de información y seguimiento del flujo de trabajo. En este software se lleva a cabo el registro de las asesorías realizadas diariamente. Lotus Notes es una herramienta del tipo “software para grupo de trabajo o sistemas de trabajo colaborativo”, es decir, permite la colaboración e interacción de los elementos de SIE. Algunos beneficios obtenidos a partir de su uso son: almacenamiento de la información de tal manera que pueda ser utilizada para su posterior análisis y estudio, mejoramiento del tiempo de respuesta a los clientes, dándole al personal acceso a la información relevante a cerca de los mismos; distribución de la información clave para el equipo de trabajo.

#### **5.4 Determinación de los procesos seguidos en el área.**

El proceso de servicio seguido en SIE puede representarse gráficamente mediante el siguiente figura:



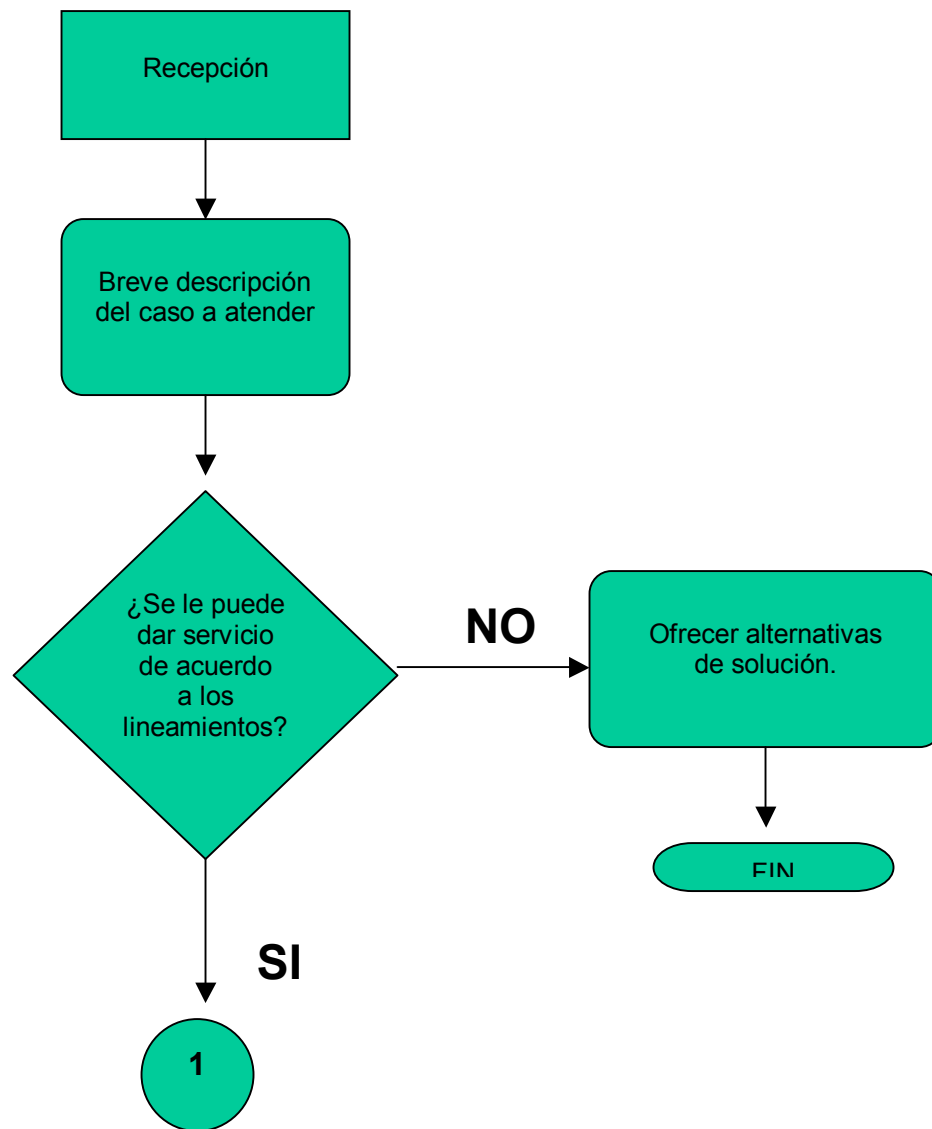


Figura 5.6a Esquema del proceso seguido en SIE para brindar su servicio a los usuarios.

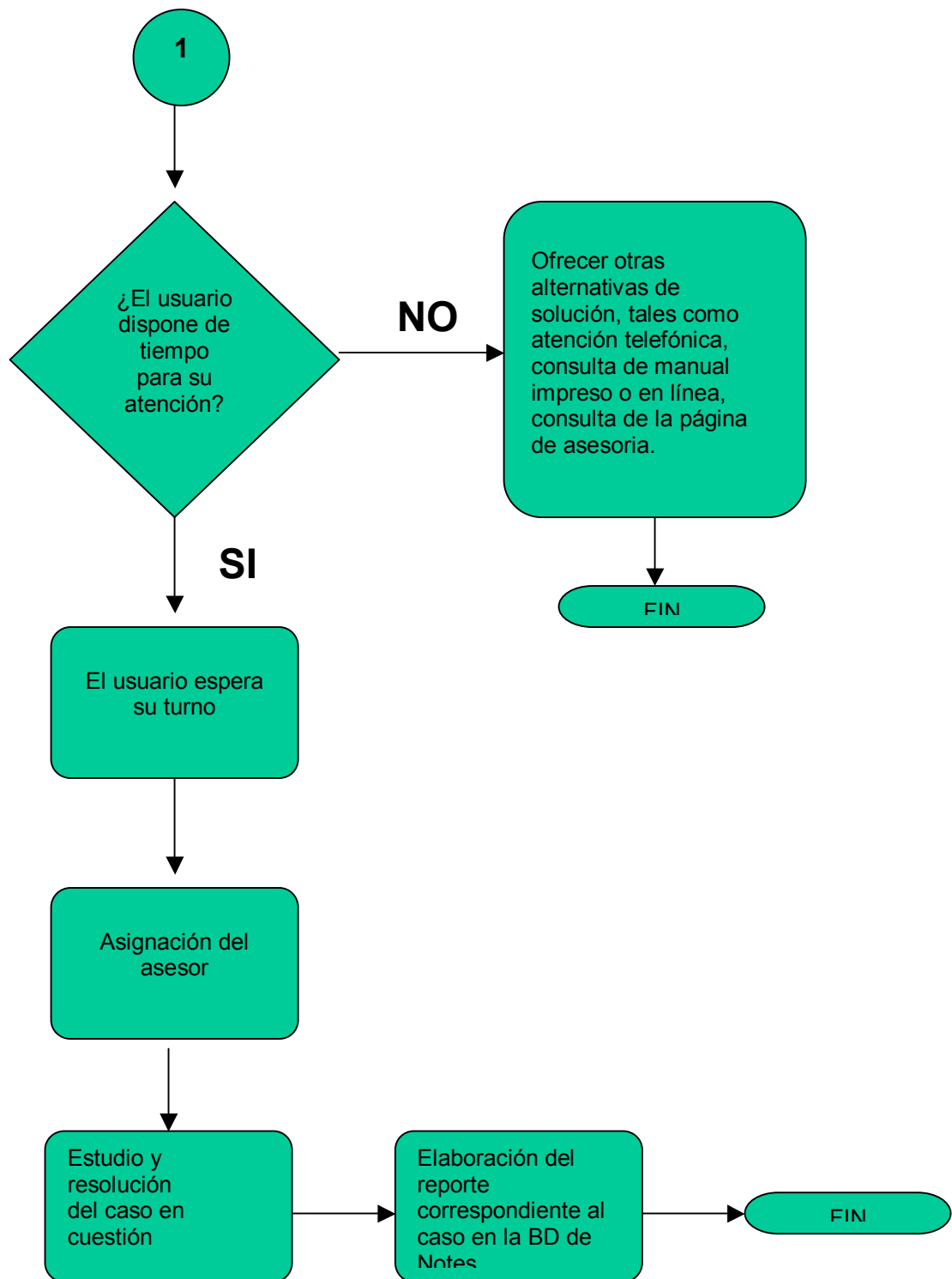


Figura 5.6b Esquema del proceso seguido en SIE para brindar su servicio a los usuarios.

Descripción de los cada una de las fases identificadas en el proceso de servicio seguido en SIE:

- *Recepción:* en esta parte del proceso el usuario llega con el asesor ubicado en recepción para ser atendido.
- *Breve descripción del caso:* aquí el usuario le comenta al asesor de recepción de manera rápida el caso o problema que su equipo está presentado tales como: presencia de virus, no se puede imprimir desde su portátil, no funciona correctamente alguna aplicación, etc y en función del mismo el asesor de recepción le indica si es posible o no atenderlo basado en las políticas de SIE.

En caso afirmativo el asesor le asigna un pre-reporte en la base de conocimiento de SIE a fin de darle su lugar en espera para su atención en caso de existir “cola” o “fila de espera” o bien lo anota en una lista de personas a atender. Previo a esto, el asesor pregunta al usuario en turno si dispone de tiempo suficiente para su atención (según sea el caso, si no hay nadie antes que él (ella) la atención es inmediata, en caso de haber personas en espera antes se le indica un tiempo aproximado en que podría ser atendido en función de los casos en turno (el cual varía según el caso en particular)). En caso que el usuario considere que no tiene suficiente tiempo para su atención el asesor le ofrece vías alternativas de solución que éste pudiera acceder posteriormente tales como: visitar SIE en otra ocasión o bien más tarde, atención previa cita, atención telefónica, consulta en la página de SIE, ir con algún departamento relacionado al problema presentado como por ejemplo en los casos de falla física en el equipo o bien en el proceso de dar de alta las tarjetas de red inalámbricas.

En caso que no se pueda ofrecer el servicio, dado que no es parte de las actividades que SIE lleva a cabo, entonces el asesor en recepción le indica al usuario que otras opciones existente para su caso tales como: ir con algún proveedor, ir con alguna empresa de soporte particular, dirigirse a “Garantías” (si es problema de hardware), etc.

- *Espera de turno por parte del usuario:* en caso de haber personas que estén antes que el usuario en cuestión.
- *Asignación del asesor que atenderá al usuario:* aquí se asigna aleatoriamente al usuario un asesor (el cual ya se haya desocupado de su último caso de atención).
- *Resolución del caso:* en esta fase el asesor asignado al acaso le pregunta al usuario acerca de la situación o problema en particular a atender a detalle a fin de entender bien la situación a resolver y eficientizar el servicio. El tiempo de la

sesión de atención depende del caso en particular y puede variar de 5 minutos hasta casos de una o más horas, según la naturaleza del mismo. Es requisito que el usuario esté presente durante la sesión o bien en algunos casos, tales como los procesos de recuperación o carga de imagen de las máquinas, se le permite estar en el área de la sala de atención, solicitándole al usuario alguna identificación para dejar momentáneamente su equipo con el asesor a fin de garantizar que éste regrese en el tiempo convenido.

- *Captura del reporte de atención:* el asesor llena la base de datos de Notes con los datos del usuario, la máquina, tiempo de atención y la solución ofrecida para el mismo. Este proceso se lleva a cabo paralelamente con la resolución del caso. Una vez finalizada la asesoría el asesor cierra el reporte que había abierto el asesor en recepción o en su defecto creado por él mismo, concluyendo con esto el ciclo de atención.

Del proceso identificado pueden irse identificadas cada una de las tareas que lo integran y que representan competencias de área o grupales, ya que se esperaría que todos los integrantes del equipo conozcan la forma de operar de SIE. En particular la persona que está en recepción tiene un rol crítico en el proceso ya que es una especie de filtro de decisión para determinar si la solicitud de servicio puede o no ser procesada, y en caso de ofrecerse hasta que punto puede darse la asesoría, el tiempo estimado de la misma, el tiempo aproximado de espera por parte del usuario, o bien sugerir alguna opción alternativa al caso que se presenta, puntos que de acuerdo a los estudios realizados en cuanto a calidad en el servicio resultan ser de alta agregación de valor para el cliente.

Otro punto crítico en el esquema de prestación del servicio de SIE está en el punto que corresponde a la resolución del caso, que vendría siendo la parte medular en el servicio ofrecido por SIE y que estaría directamente relacionado con las competencias individuales para cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

Existe una cartera de servicios ofrecidos por SIE y que vendría a estar representada por una serie de procedimientos a seguir de acuerdo al caso particular de atención.

Para la identificación de tales competencias a nivel individual, que constituirían las competencias de índole específico, es decir aquellas que tienen que ver directamente con el conocimiento técnico para la resolución del caso en cuestión, se analizó la base de datos de Lotus Notes con la que los integrantes de SIE trabajan. A continuación se presentan los resultados obtenidos del estudio de los casos que más se registran, es decir aquellos que tienen mayor demanda o bien mayor frecuencia.

Información obtenida de la base de datos de reportes generados por SIE al 20 de Junio del 2002:

<b>Categorización.</b>	<b>Número de casos atendidos.</b>	<b>Porcentaje</b>
Administración de cuentas de correo electrónico	813	8.98 %
Alumnos no atendidos.	352	3.88 %
<b>Casos de Hardware.</b>	<b>1781</b>	<b>19.67 %</b>
Información general.	78	0.86 %
<b>Casos de Learning Space – alumnos.</b>	<b>739</b>	<b>8.16 %</b>
Casos de Learning Space – profesores.	13	0.14 %
Lotus Domino.	83	0.91 %
Monitoreo de Servicios.	1	0.01 %
<b>Casos de Software.</b>	<b>5103</b>	<b>56.37 %</b>
No categorizados	89	0.98 %
Total:	9052	100 %

Tabla 5.5 Categorización de Servicios ofrecidos.

De estas estadísticas se puede observar que tres categorías concentran gran parte de las actividades llevadas a cabo por SIE, a saber:

- Atención de casos de software con el 56.37 %,
- Atención de casos de hardware con el 19.67 %, y
- Atención de casos de Learning Space para alumnos con el 8.16 %.

NOTA: La administración de cuentas de correo electrónico corre a cargo de una persona dedicada exclusivamente a tal actividad por lo que no fue considerada en este estudio, aún teniendo un porcentaje significativo.

De aquí se puede ir definiendo los servicios y/o actividades que demandan más atención debido a su frecuencia. A continuación se detalla para cada una de las tres categorías antes mencionadas los sub-categorías que las integran:

<b>CASOS DE SOFTWARE Sub-categorización</b>	<b>Número de casos atendidos</b>	<b>Porcentaje</b>
Casos de antivirus	465	8.95 %
Casos de clientes de correo electrónico	33	0.63 %
<b>Casos de Lotus Notes</b>	<b>593</b>	<b>11.41 %</b>
Casos de Microsoft Office	202	3.88 %
Casos de Navegadores de Web	124	2.38 %
<b>Casos de Novell, cliente de impresión</b>	<b>1793</b>	<b>34.52 %</b>

Otros casos	535	10.30 %
Recuperación del sistema	367	7.06 %
<b>Casos de sistema operativo</b>	<b>993</b>	<b>19.11 %</b>
No categorizados	89	1.71 %
Total:	5194	100 %

Tabla 5.6 Sub-categorización de servicios ofrecidos.

<b>CASOS DE HARDWARE Sub-categorización</b>	<b>Número de casos atendidos</b>	<b>Porcentaje</b>
Configuración/Instalación:		
Módem	37	2.07 %
Otros	35	1.96 %
<b>Tarjeta de red alámbrica</b>	<b>921</b>	<b>51.65 %</b>
<b>Tarjeta de red inalámbrica</b>	<b>436</b>	<b>24.45 %</b>
Diagnóstico:		
CD-ROM	13	0.72 %
Modem	39	2.18 %
Mouse/teclado	25	1.40 %
Otros	76	4.26 %
Pantallas	47	2.63 %
<b>Tarjeta de red alámbrica</b>	<b>88</b>	<b>4.93 %</b>
Tarjeta de red inalámbrica	15	0.84 %
Unidad de disco duro	36	2.01 %
Unidad de disco flexible	15	0.84 %
Total:	1783	100 %

Tabla 5.7 Sub-categorización de servicios ofrecidos.

<b>CASOS DE LEARNING SPACE PARA ALUMNOS Sub-categorías</b>	<b>Número de casos atendidos</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Cursos</b>	<b>126</b>	<b>18.72 %</b>
Exámenes	45	6.68 %
Ligas	6	0.89 %
Otros	83	12.33 %
<b>Permisos</b>	<b>306</b>	<b>45.46 %</b>
Perfiles	22	3.26 %
Quema de CD	1	0.14 %
<b>Réplica</b>	<b>84</b>	<b>12.48 %</b>
Total:	673	100 %

Tabla 5.8 Sub-categorización de servicios ofrecidos.

La importancia y trascendencia de este análisis radica en el hecho de que es muy probable que unos de estos casos clasificados en las categorías antes mencionadas le sea asignado al asesor en turno, por lo que se esperaría que

aquel sepa los pasos a seguir para la resolución del mismo para así eficientizar la atención y atender el mayor número de casos posibles en un mejor tiempo de respuesta. También este reporte permite bosquejar aquellos procedimientos en los cuales se deberían capacitar y/o entrenar a los nuevos integrantes del grupo de trabajo para minimizar la curva de aprendizaje así como también reforzarse en los elementos con un determinado tiempo de experiencia.

Se puede decir que estos procedimientos deberían ser conocidos y dominados en su totalidad por todos y cada uno de los elementos de SIE, y que deberían por ende, estandarizarse en la medida de lo posible.

### **5.5 Determinación de las características de las tareas.**

Existen una serie de actividades y/o tareas que integran al procedimiento solicitado, de las cuales se desprenderían las competencias específicas que impactan el desempeño del grupo de trabajo de acuerdo a su ejecución.

Para fines de la presente tesis y debido a las cuestiones de tiempo, se seleccionó uno de los servicios que más es solicitado por los usuarios de SIE para ejemplificar cómo se desglosaría el procedimiento para tal servicio. Así pues, el servicio elegido para el análisis fue el manejo del cliente de Novell para acceso al sistema de impresión y las aplicaciones más comúnmente utilizadas en la Universidad.

A continuación se presentan los resultados del análisis del procedimiento:

**Procedimiento seleccionado:** Manejo del cliente de Novell para acceso al sistema de impresión y las aplicaciones más comúnmente utilizadas en la Universidad.

**Sub-procedimientos identificados:** Instalación, configuración y uso del cliente de Novell.

#### **Tareas y/o actividades relacionadas a los sub-procedimientos:**

- Para la instalación.

El asesor debe tener conocimiento de los siguientes elementos: requerimientos de espacio en HD, fuente de instalación (CD, página en internet), versión de instalación según SO, efectos laterales de la instalación, selección del tipo de instalación, selección del tipo de protocolo de conexión, conocimiento de las restricciones del servicio ofrecido de acuerdo al SO seleccionado.

- Para la configuración.

El asesor debe tener conocimiento de los siguientes elementos: manejo de cuadro de diálogo de entrada, configuración de servidores, árbol de conexión, contexto; instalación de la impresora para equipos portátiles.

- Para el uso.

El asesor debe tener conocimiento de los siguiente elementos: solicitud de cuadro de diálogo para acceso al servicio, entrada a los servicios de impresión y aplicaciones, impresión de documentos.

Una vez identificada y desagregadas todas y cada una de las tareas y/o actividades que en conjunto integran los procedimientos identificados en SIE, estarían puestas las condiciones óptimas para proceder posteriormente con la aplicación del sistema de competencias – ya que a partir de este momento se estarían definiendo las competencias individuales, alineadas a su vez con las competencias de área y éstas a su vez con las competencias a nivel organizacional, desde la definición de la misión, a desarrollar- así pues, se podría empezar a vincular con fundamentos las principales actividades que la(s) personas(s) encargadas del Área de Administración de Capital Humano o bien Recursos Humanos o su equivalente en su defecto, debe tomar en consideración para el reclutamiento, selección e inducción del personal, la evaluación del desempeño y compensación, el proceso de planeación de vida y carrera – capacitación, entrenamiento, promoción, desarrollo de currículo, retención, jubilación-, la administración de las disposiciones legales, la relación con sindicatos, los procesos de comunicación interna, las cuestiones de seguridad e higiene industrial, los aspectos ergonómicos en el trabajo, el manejo del flujo de conocimiento, etc.

## **5.6 Sistema de indicadores propuesto para el área.**

En las siguientes páginas se presenta un ejemplo de Reporte Integral de Valor (RIV) que pudiera ser utilizado en SIE, dada la integración de su Sistema de valor y capitales.



Reporte Integral de Valor		
<b>Autor:</b>	Oliver Lagunas.	
<b>Empresa:</b>	Universidad "Terra Nova".	
<b>Fecha/Periodo:</b>	Enero - Julio 2002.	
<b>Unidad Organizacional:</b>	Servicios Informáticos Especializados (SIE)	
CLAVE	CAPITAL	INDICADOR
1.1	Financiero	Costos del área o unidad organizacional / Costo de la División
1.2	Financiero	Inversión total en capacitación/formación.
1.3	Financiero	Inversión total en recursos tecnológicos.
2.1	Identidad	Porcentaje de proyectos terminados acorde a las directivas de la empresa
2.2	Identidad	Número de asesores que han participado en la formulación de estrategias / Número total de los integrantes del área.
2.3	Identidad	Número de propuestas para el sistema de planeación estratégica
2.4	Identidad	Número de proyectos de mejora de gestión y transformación interna
2.5	Identidad	Número de sugerencias tomadas en cuenta para la formulación de estrategias / Número de sugerencias totales resultado de autoevaluaciones
2.6	Identidad	Número de directrices o estrategias a considerar en la gestión / semestre
2.7	Identidad	Número de nuevos indicadores identificados y propuestos para el desempeño individual y grupal
3.1	Instrumento	Porcentaje de proyectos apoyados por memoria organizacional
3.2	Instrumento	Reuniones de grupo al mes para compartir opiniones de proyectos, prácticas y proporcionar y recibir retroalimentación.
3.3	Instrumento	Porcentaje de proyectos trabajados bajo el concepto de Admon. Del conocimiento, Control Total de Calidad o algún concepto similar.
3.4	Instrumento	Porcentaje de procesos y/o procedimientos formalizados explícitamente
3.5	Instrumento	Número de horas al mes dedicada a atender las políticas y dar retroalimentación al sistema de trabajo
4.1	Humano	Índice de rotación del personal
4.2	Humano	Diversidad en la especialización del personal
4.3	Humano	Horas de capacitación técnica por empleado en el semestre
4.4	Humano	Experiencia promedio del personal

4.5	Humano	Número de cursos de capacitación / semestre
4.6	Humano	Número de personas asignadas por proyecto
4.7	Humano	Porcentaje del personal que trabajó en proyectos de todas las áreas
4.8	Humano	Número de competencias identificadas y clasificadas / área de trabajo
4.9	Humano	Número de personas remuneradas con retribución variable
4.10	Humano	Número de evaluaciones del personal por parte de los usuarios.
4.11	Humano	Número de evaluaciones del personal por parte del área
4.12	Humano	Resultados obtenidos de exámenes psicométricos y/o equivalentes
4.13	Humano	Número de empleados de tiempo completo
4.14	Humano	Número de empleados de tiempo parcial
4.15	Humano	Porcentaje de empleados que ahora cuentan con competencias suficientes para participar en proyectos de cualquier área
4.16	Humano	Número de personas que han recibido capacitación / semestre
4.17	Humano	No. promedio de hrs. de capacitación por persona / semestre
4.18	Humano	Índice de satisfacción con la capacitación
4.19	Humano	Índice medio de la aplicación de la capacitación en la ocupación desempeñada
5.1	Relacional	Número total de usuarios nuevos / semestre.
5.2	Relacional	Porcentaje de cartera de usuarios a los que no se brindó el servicio.
5.3	Relacional	Índice de satisfacción de servicio integral asignado por el grupo de trabajo para con los usuarios (1 menor, 10 mayor)
5.4	Relacional	Porcentaje de usuarios retenidos.
5.5	Relacional	Número total de usuarios atendidos / semestre.
5.6	Relacional	Índice de satisfacción de servicio integral asignado por el usuario a al grupo de trabajo (1 menor, 10 mayor)
5.7	Relacional	Número de quejas o reclamos por parte de los usuarios / semestre.
5.8	Relacional	Número de sugerencias o comentarios de mejora en el servicio proporcionadas por el usuario.
5.9	Relacional	Número de felicitaciones o distinciones hechas por el usuario respecto del servicio recibido.
5.10	Relacional	Número de sugerencias o comentarios de mejora en el servicio proporcionadas por el usuario atendidas e implementadas

5.11	Relacional	Número de evaluaciones del personal por parte del usuario / semestre
6.1	Estructural	Número total de reportes atendidos / semestre (grupales)
6.2	Estructural	Número total de reportes atendidos semestralmente / caso específico de atención (grupales)
6.3	Estructural	Número total de reportes atendidos semestralmente / equipo (marca) (grupales)
6.4	Estructural	Número total de reportes atendidos mediante citas (grupales)
6.5	Estructural	Número total de reportes atendidos/ semestre (individual)
6.6	Estructural	Número total de reportes atendidos semestralmente / caso específico de atención (individual)
6.7	Estructural	Número total de reportes abiertos / semestre (individual)
6.8	Estructural	Número total de reportes cerrados / semestre (individual)
6.9	Estructural	Número total de veces de llegada a tiempo al trabajo / semana
6.10	Estructural	Número total de veces de salida a tiempo del trabajo / semana
6.11	Estructural	Número de CD's de utilerías y herramientas de trabajo con las que cuenta / semana.
6.12	Estructural	Tiempo promedio desde que se atiende en recepción al usuario hasta la prestación de servicio.
6.13	Estructural	Tiempo promedio que toma la resolución de un caso una vez asignado a un asesor.
6.14	Estructural	Tiempo promedio de espera por parte del usuario una vez registrado para su atención.
6.15	Estructural	Número de total de reportes en donde la solución fue satisfactoria.
6.16	Estructural	Nivel de liderazgo de los gerentes del área.
6.17	Estructural	Nivel de liderazgo de los gerentes de división.
6.18	Estructural	Nivel de motivación del personal de línea.
6.19	Estructural	Nivel de motivación del personal de staff.
6.20	Estructural	Nivel de motivación del personal administrativo.
6.21	Estructural	Número de procedimientos formalmente documentados / semestre
6.22	Estructural	Número de sugerencias o comentarios de mejora en el servicio proporcionadas por asesor.
7.1	Tecnológico	Número total de sistemas de información (paquetes/programas) usados en el área.

7.2	Tecnológico	Inversión en tecnología de información / asesor
7.3	Tecnológico	Inversión en tecnología de información / responsable de area o jefe
7.4	Tecnológico	Inversión en tecnología de información / usuario
7.5	Tecnológico	Inversión en tecnología de información / área o departamento
7.6	Tecnológico	Número total de computadoras y/o equipo para procesamiento y manejo de información
7.7	Tecnológico	Número de veces que se consultó la base de conocimientos.
7.8	Tecnológico	Número de visitas a la pagina de SIE / semestre.
8.1	Producto	Número de nuevos servicios ofrecido / semestre.
8.2	Producto	Número de servicios mejorados o rediseñados ofrecidos / semestre
8.3	Producto	Número de servicios obsoletos o dados de baja / semestre

Tabla 5.9 Reporte Integral de Valor (RIV) propuesto para SIE

## **CAPÍTULO 6.**

### **CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS.**

En este capítulo se presentan las conclusiones a las que se llegaron con la realización de este trabajo de investigación, así como también las recomendaciones y/o sugerencias para aquellas personas que deseen realizar futuras investigaciones o propuestas dentro de la misma línea de estudio.

#### **6.1 Conclusiones.**

A lo largo de esta tesis se ha venido mencionando la vital importancia de vincular los elementos requeridos para la aplicación de un sistema de gestión por competencias a la estrategia de una organización en función de sus elementos claves identificados y explicitados en su sistema de valor y capitales, lo que vendría siendo la alineación en sí.

La mayoría de las organizaciones tiene estipulado en su estatuto de visión y misión su intención estratégica, sobre la cual se trata de cumplir las expectativas para con los clientes y así alcanzar las metas fijadas. Sin embargo, también es cierto que muchas de las actividades que se llevan a cabo en ellas no están acordes con los compromisos contraídos en la estrategia general del negocio o bien las directrices, aún y cuando se obtienen resultados favorables lo que causa aún más “ceguera” organizacional en ciertos casos; tarde o temprano este desajuste entre las políticas de capital relacional, tecnológico, identidad, estructural y sobre todo humano puede desencadenar en serios problemas reflejados sobre todo en el desempeño de la organización impactando en la gestión de la empresa.

Los resultados obtenidos de la presente investigación permiten observar que la metodología expuesta ayuda a conseguir este proceso de alineación (específicamente para el procedimiento seleccionado, manejo del cliente de Novell). Mediante la elaboración de los análisis pertinentes en el proceso de planeación estratégica, la elaboración de la misión o estrategia general del negocio, la identificación de las capacidades y competencias centrales, la conceptualización, identificación y elaboración de los procesos, la desagregación de éstos hasta llegar a distinguir las tareas y/o actividades necesarias para su consecución para así llegar a la identificación de las competencias necesarias para su ejecución satisfactoria; todo ello administrado y soportado por el Departamento de Administración de Capital Humano.

La vinculación entre las competencias -desde el nivel organizacional, de área o grupales y las individuales- y las estrategias organizacionales puede llevarse a cabo en dos grandes ámbitos, a saber:

- Como elemento fundamental en el proceso de planeación estratégica de la organización, tal y como se mostró en el desarrollo del modelo aquí planteado, y
- Como componente en la implementación de estrategias y programas de administración de Recursos Humanos, implantación de una estrategia externa (mercado u otras), o bien para la clarificación e instrumentación de estrategias operacionales internas.

Las metodologías para vincular o alinear las competencias y la conceptualización, construcción y desarrollo de estrategias presentan tres grandes componentes, los cuales son:

1. Definición de la estrategia del negocio en particular, incluyendo su visión, misión, estrategias, ventajas competitivas y posicionamiento, capacidades y competencias centrales, prioridades organizacionales y valores centrales y factores críticos de éxito que en su conjunto integrarían el sistema de valor y de capitales de la organización y que constituye el sistema neurálgico de la misma.
2. Desarrollo de los elementos de la estrategia; conceptualizando, identificando y evaluando para cada uno de ellos las competencias organizacionales, las habilidades colectivas y las personales requeridas para una implementación exitosa de la estrategia.
3. Desarrollo del modelo de gestión por competencias de la organización, incluyendo las macro-competencias o competencias organizacionales, las competencias de área o grupales, y las competencias individuales o personales para todas y cada una de las funciones, posiciones y/o puestos de trabajo identificadas así como también los instrumentos asociados a las competencias en función de las actividades del Departamento de Administración de Capital Humano o bien como tradicionalmente se denomina “Recursos Humanos” tales como el reclutamiento, selección e inducción del personal, evaluación del desempeño y compensación, el proceso de planeación de vida y carrera – capacitación, entrenamiento, promoción, desarrollo de currículo, retención, jubilación-, administración de las disposiciones legales, relación con sindicatos, procesos de comunicación interna, cuestiones de seguridad e higiene industrial, aspectos ergonómicos en el trabajo, manejo del flujo de conocimiento, etc.

La correcta integración de dichos componentes determinan en gran medida el aporte de las competencias a los propósitos y objetivos de la organización.

El modelo planteado pretende definir una manera estructurada y planificada de aseguramiento para garantizar que cada individuo en la organización esté comprometido para aportar su contribución, en función del proceso de conceptualización, identificación, clasificación y agregación de valor.

El paso más crítico en el proceso de alineación es precisamente el hecho de reconocer el valor de la alineación *per se*, así como también de la importancia de su consecución. Este es el primer gran paso a dar por parte de la organización, el cual recae directamente en la Alta Administración. Así pues, el primer elemento esencial en el proceso de hacer que las metas organizacionales sean claras y alcanzables es precisamente la alineación estratégica. La alineación tiene que ver en su totalidad en asegurar que las metas clave de la empresa sean entendidas y soportadas por todos y cada uno de los elementos que la integran, de tal manera que cada uno de ellos pueda hacer elecciones y tomar decisiones en acuerdo con dichas metas. Toda empresa debe ser capaz de clarificar lo que quiere y a lo que se debe de alguna u otra manera.

Posteriormente, se requiere de compromiso para con las iniciativas que promuevan la consecución de las metas clave de la organización, compromiso de todos y cada uno de los integrantes de la misma. Aquí es donde el Departamento de Administración de Capital Humano debe tomar gran iniciativa, una buena oportunidad para lograrlo sería mediante el rediseño de los esquemas actuales de compensación en función del desempeño con base en las competencias alcanzadas, entre otras ideas.

De nada sirve llevar a cabo los pasos anteriores de manera correcta si no existen parámetros o indicadores que puedan ayudar a la empresa a mapear o visualizar su estado actual de alineación con respecto al nivel pretendido, por lo que se requiere de la contabilidad de las acciones que afectan las metas clave de la misma.

El fin último de la alineación entre el sistema de gestión por competencias y la estrategia general es la de concienciar a todas las personas que forman parte de la organización acerca de *lo que es importante en la misma*, así como también comprometerlos en esta tarea primordial con los objetivos y metas propuestos vía programas de medición de desempeño tanto en el ámbito organizacional como grupal e individual los cuales deben ser claramente comunicados por parte de la dirección general, lo cual traería como consecuencia un alto nivel de desempeño para así llegar a convertirse en una organización aprendiente reduciendo en la manera de lo posible la curva de aprendizaje.

## 6.2 Trabajos futuros.

A continuación se proponen algunas sugerencias para trabajos futuros que pudieran derivarse de esta investigación:

- La comprobación del modelo propuesto para una correcta alineación entre el sistema de gestión por competencias y la estrategia del negocio.
- Realizar el estudio en diversas empresas locales de diferentes sectores industriales para ver la manera en que el modelo propuesto se comporta, con la finalidad de sustentar y poseer un mayor cúmulo de información para la comprobación del modelo propuesto.
- Proponer un método el cual permita al modelo evaluar el nivel de alineación alcanzado por la organización.
- Proponer un modelo de alineación específico para organizaciones dedicadas a la producción de bienes y/o servicios y otro para aquellas que son parte del sector servicios.
- Ampliar el modelo de tal manera que se integren elementos tales como definición, elementos o componentes, tipos y/o clasificación de alineación, requerimientos, barreras y/o limitantes, medición, sugerencias, etc.
- Comparar el modelo propuesto con algún otro modelo existente.
- La metodología del modelo propuesto podría decirse que esta diseñada para un caso ideal, por lo que sería interesante modificarlo o bien crear un modelo de alineación que se aplique a partir de un caso real.
- Realizar el estudio de campo en forma regionalizada, es decir, este estudio fue llevado a cabo en la zona norte del país, específicamente en la ciudad de Monterrey, Nuevo León., por lo que pudiera realizarse en la zona centro y sur de México, donde existen condiciones de cultura laboral diferentes.
- Determinación del orden más adecuado de los análisis previos a la creación de la macro-estrategia con la finalidad de obtener el máximo valor posible.



## **ANEXO.**

### **CUESTIONARIOS DE APOYO APLICADOS.**

#### **Determinación de la intención estratégica por parte de la Administración.**

Instrucciones: Para cada una de las siguientes preguntas, favor de encerrar la letra que represente la opción más adecuada.

1.- ¿Cuál es el blanco o meta estratégico de SIE?

- A) Proveedores                      B) Clientes / Usuarios                      C) Competidores

2.- ¿Cuál es el impulsor estratégico?

- A) Diferenciación    B) Costos    C) Innovación                      D) Crecimiento  
D) Alianzas    E) Calidad en el servicio

3.- ¿Cuál es el modo de proceder de su estrategia?

- A) Ofensivo                      B) Defensivo

4.- ¿Quién marca la dirección a seguir de la estrategia?

- A) La industria                      B) el área de SIE                      C) El medio externo

5.- ¿De que origen son los recursos económicos y materiales con que se cuenta?

- A) Internos                      B) Externos                      C) Ambos

*Muchas gracias por su participación.*

## **Vinculación de los aspectos de gestión de Capital Humano y la estrategia del área.**

Instrucciones: Favor de contestar las siguientes preguntas.

### **I.- Reclutamiento , Retención.**

- 1.- ¿Cuál es el sistema actual de reclutamiento de SIE?
- 2.- ¿Considera que es el adecuado? ¿Porqué?
- 3.- ¿Cuántas vacantes existen actualmente?
- 4.- ¿Cuántas vacantes esperaría que se presenten en el siguiente semestre?
- 5.- ¿Cuál es el tiempo promedio de reclutamiento de nuevo personal?
- 6.- Bajo su criterio, ¿Repercute considerablemente la rotación de personal en el desempeño del equipo de trabajo?
- 7.- Bajo su criterio, ¿Qué repercusiones tendrá la entrada de nuevo personal respecto al que actualmente labora?
- 8.- ¿Aporta el personal actual las competencias o características de desempeño esperadas? En caso afirmativo, ¿De qué manera?
- 9.- ¿Qué acciones se llevan a cabo actualmente para manejar la retención de los integrantes del equipo de trabajo en caso de una eventual salida?

### **II.- Gestión del desempeño y compensación.**

- 10.- ¿Cuál considera es el nivel actual de la gestión del desempeño en SIE?
- 11.- ¿Considera que es efectivo? ¿Por qué?
- 12.- ¿Propone la estrategia seguida en SIE incentivos a la productividad de los integrantes del equipo de trabajo?
- 13.- ¿Considera que está ligada la gestión del desempeño a los planes de sucesión, la formación y el desarrollo de los integrantes del equipo de trabajo? En caso afirmativo, favor de explicar cómo se lleva a cabo este proceso.
- 14.- ¿Cuenta actualmente con algún procedimiento metodología para el estudio del desempeño tanto individual como grupal de su equipo de trabajo? En caso afirmativo, favor de explicar brevemente el procedimiento. ¿Lo considera eficaz?
- 15.- ¿En que se basa el sistema de compensación o retribución en SIE?
- 16.- ¿Considera que va ligado a la estrategia de SIE? ¿Por qué?
- 17.- ¿Funciona adecuadamente o podría ser mejorado?
- 18.- ¿Existe algún plan de compensación o beneficio exclusivo para los jefes de área o equivalentes o se aplica también a directivos intermedios o equivalentes y demás personal?
- 19.- ¿Cómo perciben el método de retribución salarial los integrantes de su equipo de trabajo bajo su perspectiva?

III.- Desarrollo de plan de carrera, planificación de sucesiones y la formación.

20.- ¿Cómo es el sistema actual de desarrollo de carrera en SIE?

21.- ¿Lo considera adecuado?

22.- ¿Cuál es el sistema actual de la empresa para planificar las sucesiones?

23.- ¿Existen planes de sucesión para los puesto claves de SIE?

24.- ¿Existen planes de emergencia para reemplazar dichos puestos en caso de dimisión repentina o enfermedad?

25.- ¿Cómo considera la percepción del equipo de trabajo respecto a la inversión en capacitación?

26.- ¿Cómo se establecen las necesidades individuales y/o grupales de formación-capacitación?

27.- ¿Considera que los planes actuales de formación-capacitación responden a las necesidades de SIE?

28.- ¿Se hace uso de métodos tales como “coaching” o “mentoring” en la capacitación-formación de los integrantes del equipo de trabajo?

29.- ¿Se maneja el concepto de autoaprendizaje en SIE?

*Muchas gracias por su participación.*

### **Evaluación del clima organizacional prevaleciente en el área.**

Instrucciones: Favor de encerrar la letra de la opción que le parezca más conveniente para cada una de la siguientes preguntas.

1. ¿Le gusta a usted su trabajo actual?

A. No me gusta.

B. Preferiría alguna otra cosa.

C. Lo acepto; ni me gusta, ni me disgusta.

D. Me gusta.

E. Me gusta mucho.

2. Me siento satisfecho con mi trabajo ...

A. En todo momento

B. Casi siempre

C. Algunas veces

D. Raramente

E. Nunca

3. La atmósfera del lugar donde usted trabaja es:

- A. Extremadamente calurosa; fría; aireada; o polvorienta.
- B. Casi siempre desagradable.
- C. Ocasionalmente desagradable.
- D. Generalmente satisfactoria.
- E. La mayor parte del tiempo, excelente.

4. La mayoría de los compañeros de mi departamento son:

- A. Poco amistosos.
- B. Indiferentes hacia mí.
- C. Buenos.
- D. Cooperativos.
- E. Muy amistosos.

5. En su actitud personal hacia usted, su supervisor inmediato es:

- A. Siempre injusto,
- B. Con frecuencia injusto.
- C. A veces justo, a veces no.
- D. Generalmente justo.
- E. Justo en todas las ocasiones.

6. En comparación con otras empresas de la comunidad, ¿cómo trata la compañía a sus empleados?

- A. La mayoría de las otras empresas son mejores.
- B. Algunas compañías son mejores.
- C. Tan bien como la empresa promedio.
- D. Nuestra compañía es mejor que muchas.
- E. Nuestra compañía decididamente es la mejor de todas.

7. Cuando se producen vacantes deseables, ¿cómo se llenan usualmente?

- A. Empleando nuevos trabajadores.
- B. Ascendiendo empleados favorecidos que no están especialmente capacitados.
- C. Dando la primera oportunidad a un empleado con gran antigüedad.
- D. Tomando la persona competente más disponible.
- F. Escogiendo el individuo que más lo merece, de acuerdo con su habilidad y servicio.

8. Suponiendo una oportunidad de cambio de empleo, cual sería su postura:

- A. Dejaría este trabajo inmediatamente, si pudiera encontrar otro.
- B. Aceptaría casi cualquier otro trabajo en el que ganara lo mismo que ahora
- C. Me gustaría cambiar de empleo y de ocupación
- D. Me gustaría cambiar mi empleo por otro en el mismo campo de ocupación
- E. No me siento ansioso por cambiar de empleo, pero lo haría si encontrara algo mejor
- F. No veo ningún trabajo por el cual pudiera cambiar el que tengo
- G. No deseo cambiar mi empleo por ningún otro

*Muchas gracias por su participación.*

### **Identificación, comprensión, participación y operacionalización de la intención estratégica por parte de los integrantes del área.**

*Instrucciones: Favor de contestar las siguientes preguntas.*

¿Conoces la misión de SIE? En caso afirmativo, favor de explicarla brevemente.

¿Conoces la(s) estrategia(s) de SIE o bien la(s) intención(es) estratégica(s) que se lleva(n) a cabo en SIE? ¿Cuál(es) sería(n) alguna(s) de ellas?

¿Consideras que participas en la elaboración de la(s) estrategia(s) que se siguen en SIE? ¿Se te toma en cuenta en la creación de la(s) misma(s)? ¿De qué manera?

Desde tu punto de vista, ¿Cuáles serían las fortalezas del grupo de trabajo, es decir, aquellas áreas de desempeño en donde creas que sobresale SIE?

Desde tu punto de vista, ¿Cuáles serían las debilidades del grupo de trabajo, es decir, aquellas áreas de desempeño en donde creas que no sea tan destacado el desempeño de SIE y que representan áreas de oportunidad o mejora para el grupo?

¿Conoces el reglamento vigente y/o política(s) del servicio ofrecido en SIE? ¿Consideras que la(s) aplicas a la hora de ofrecer el servicio? ¿Lo consideras conveniente?

¿Conoces la cartera de servicios ofrecidos por SIE? Es decir, los servicios que SIE sí puede ofrecer y los que no, así como también sus limitaciones para casos específicos?

¿Cuáles consideras que son los principales servicios ofrecidos por SIE? Es decir, aquellos que más frecuentemente se solicitan por parte de los usuarios.

¿Conoces los procedimientos a seguir para cada uno de los servicios ofrecidos por SIE? ¿Existen procedimientos, manuales, documento o algún tipo de información donde se mencionen y especifiquen tales servicios, así como los requerimientos y pasos a seguir para su ejecución exitosa?

¿Consideras conveniente el esquema de capacitación y/o entrenamiento ofrecido actualmente en SIE? ¿Por qué?

¿El equipo de trabajo y las instalaciones con las que cuenta SIE son adecuados para llevar a cabo las actividades de manera conveniente? ¿Por qué?

¿Conoces los indicadores de desempeño que se utilizan en SIE tanto a nivel individual como grupal? En caso afirmativo, favor de mencionar algunos de ellos.

*Muchas gracias por tu participación.*

### **Evaluación de la calidad en el servicio según parámetros de ServQual.**

Cuestionario de evaluación de los servicios ofrecidos por SIE.

1. Las instalaciones de SIE son cómodas y agradables.
2. Las herramientas de trabajo de los asesores son adecuadas.
3. La presentación de los asesores es agradable.
4. El personal está capacitado para orientarte oportunamente en la solución de las fallas de tu equipo.
5. Los asesores te explican el procedimiento que seguirán para reparar tu equipo.
6. Los asesores te infunden la confianza suficiente para que tomen las decisiones necesarias para reparar tu equipo
7. Al concluir tu turno de atención, tienes la plena garantía de que la falla que presentaba tu equipo quedó resuelta.
8. El personal de recepción de SIE te indica el tiempo de espera para recibir atención en tu equipo.
9. Los asesores te dicen el tiempo que tomará arreglar el problema que presenta tu equipo.
10. Los asesores te atienden de inmediato una vez que llega tu turno de atención.
11. Los asesores siempre están dispuestos a ayudarte.
12. Los asesores siempre tienen tiempo para responder tus dudas.
13. Los asesores muestran una actitud cortés y respetuosa hacia tu persona.
14. Los asesores muestran interés en solucionar tu problema.

15. Una vez solucionada la falla de tu equipo, ésta no se volvió a presentar de inmediato.
16. Los asesores demuestran conocimiento al tratar de solucionar tu problema.
17. El asesor hizo recomendaciones para que el problema de tu equipo no se volviera a repetir.
18. Los horarios de SIE se ajustan a tus necesidades.
19. El servicio que ofrece SIE es personalizado.
20. Los asesores se preocupan por lo que le pueda pasar a tu equipo.
21. ¿Tienes la confianza de regresar al módulo de SIE en caso de que tu equipo presente otros problemas en el futuro?
22. ¿Prefieres los servicios de SIE sobre otras opciones de soporte técnico?
23. ¿Recomendarías a otros de tus compañeros que en caso de tener problemas acudan a nuestro módulo?
24. En general, ¿Cómo consideras el servicio que te brinda SIE?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- ABELL, F., Derek. Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning. Prentice Hall. 1980.
- AGUILERA, Rebollo F.J. Gestión de las competencias. EDIPSA. 2000.
- ALLISON, M.P. Managing Strategy. Willey, 1971.
- AMPONSEM, H. Organizational Learning through Internal Systems, Strategic Alliances and Networks. Tesis Doctoral. Queen's University at Kingston. Canadá, 1991.
- ANDREU, R. Y Ciborra, C. "Information Systems for the Learning Organization", ITOC. Nijenrode University, 1994.
- ANSORENA Cao, Alvaro. 15 casos para la Selección de Personal con Éxito, Barcelona, Paidós Empresa, 1996.
- ARAMBURU, Nekane. "El estudio del aprendizaje organizativo en la década de los noventas".  
<http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/nekane/aos90> 2000.
- ARTEOLA, J. "Los valores ético-sociales en la evolución de la empresa" ESTE Número 71. 1989.
- BARRANCO, F.J. Planificación estratégica de los RRHH. Del marketing interno a la planificación. Madrid, Pirámide, 1993.
- BONTIS, Nick. "Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models", Management Decision, 1998.
- BOYATZIS, R., The Competent Manager, N.Y. Wiley and Sons, 1982.
- BUENO, E. "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual" Boletín de estudios económicos, 1998.
- CALLEJA Canelas, A.T. "los desafíos actuales en la gestión de recursos humanos en la empresa" Dirección y Progreso, Número 81 (1985).
- CARRILLO, Francisco Javier. "Managing Knowledge-based Value Systems" Journal of Knowledge Management. 1998. Vol. 1 No. 4.
- CARRILLO, Francisco Javier. Procesos claves de la Administración del Conocimiento. (2000).



- CINTERFOR, "La formación por competencias y la empleabilidad"  
[http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/for\\_c omp/iii.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/for_c omp/iii.htm) , 1998.
- CLAVER, Cortés, Enrique et al. Dirección y Directores de Recursos Humanos Universidad de Alicante. 1997.
- DELGADO, Domingo. La administración por competencias: un enfoque holístico. 1999.
- DELGADO, J. Domingo M. Modelo de gestión por competencias. Corga C.A. 2000.
- DUBOIS, D. Competency-Based Performance Improvement : A Strategy for Organizational Change. Amherts, Mass.: Human Resource Development Press, 1993.
- DUFOUR, Robert. Formación basada en competencia laboral: alcance de la metodología de grupos de oficios aplicada en Francia. CONOCER 1999.
- EVANS, P. Dirección estratégica de los recursos. Conferencia de la Asociación Europea de Dirección de Personal., Atenas 1985.
- ERNEST & YOUNG, "Individuals-future wealth"  
<http://www.ey.com/consulting/kbb/think.asp> 1999.
- FELIÚ Salazar, Pedro; Rodríguez Trujillo, Nelson, Manual del Curso Técnicas de Entrevista y Decisión de Selección. Caracas, Psico Consult, 1994.
- FERNÁNDEZ, Caveda, A. La gestión integrada de Recursos Humanos. Enfoque directivo general y condiciones básicas de trabajo en la empresa española actual. Deusto AEDIPE. Bilbao 1990.
- FERNÁNDEZ, Fernando. La nueva gestión de Recursos Humanos. Grupo Consultor Shore Associates, 2000.
- FLETCHER, Shirley. Diseño de capacitación basada en competencias laborales. Editorial Panorama. 2000.
- FLETCHER, Shirley. Análisis de Competencias Laborales. Editorial Panorama 1999.
- FOWLER, A. "Cuando la Alta Dirección descubre la gestión de Recursos Humanos" Revista AEDIPE. Septiembre 1987.

- FRIEDMAN Brian, Hatch James y Walker M. David. Atraer, gestionar y retener el capital humano. Cumplir lo prometido. Paidós Empresa. Barcelona 2000.
- GALLART, María Antonia., Jacinto, Claudia. Competencias Laborales: Tema Clave en la Articulación Educación- Trabajo. CIID – CENEP. Año 6 Número 2 Argentina 1995.
- GREEN, P.E. y Frank, R.E. Investigación de mercados. Aplicación de nuevas técnicas. Limusa. México 1980.
- GREEN C. Paul. Building Robust Competencies. Linking Human Resources Systems to Organizational Strategies. Jossey-Bass Publishers. 1999.
- HAMBRICK C. Donald. Strategy Implementation as a Substance and Selling. Academy of Management Executive. 1989.
- HAMEL & PRAHALAD. Managerial Competence and the Charter Initiative. Personnel Management, 1999.
- HIRSH, Jorge y Strebler J. “Los desafíos actuales en la gestión de los recursos humanos en la empresa” Dirección y Progreso, Número 81, 1985.
- HUBER, G.P. “Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures” Organization Science, Vol. 2, No. 1, 1991.
- JERICÓ, Pilar. “El reto de la gestión del conocimiento”. [http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/pilar\\_jerico/reto\\_de\\_la\\_gestion\\_del\\_conoc.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/pilar_jerico/reto_de_la_gestion_del_conoc.htm) 1999.
- JIMÉNEZ, Alfonso. “Las competencias y el capital intelectual: la manera de gestionar personas en la era del conocimiento”. [http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/alfonso\\_jimenez/compe\\_tencias\\_y\\_el\\_capital\\_intelectual](http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/alfonso_jimenez/compe_tencias_y_el_capital_intelectual), 1999.
- JONES, Paul. “knowledge Strategy: Aligning Knowledge Programs to Business Strategy” HR Management, 2000.
- KEEN, Paul. Procesos de arquitectura organizacional. 2001.
- KOTTER, J.P. “Lo que hacen realmente los buenos directores generales” Harvard Deusto Business Review. Tercer Trimestre. 1991.
- KOONTZ Harold, Weihrich Heinz. Administración, una perspectiva global. Undécima Edición. Mc Graw Hill. 1998.

- LABOVITZ, G. y Rosanky, V. The Power of Alignment: How Great Companies Stay Centered and Accomplish Extraordinary Things. New York. Wiley 1997.
- LATTMANN, C. y García Echevarría, S. Administración de los recursos humanos en la empresa. Díaz de Santos, Madrid 1992.
- LAWLER, A. “Cuando la alta dirección descubre la gestión de recursos humanos” Revista AEDIPE. Septiembre 1992.
- LAWSHE, C.H. Balma, Michael J. Principles of Personnel Testing. New York, McGraw-Hill.
- LEVY-LEBOYER, Claude, Gestión de Competencias. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1996.
- LIEBOWITZ, Jay & Wilcox, Lyle. Knowledge Management and It's Integrative Elements. CRC, 1997.
- MANSFIELD, B. y Matthews, D. Job Competence: A Description for Use in Vocational Education and Training. FESC/EFC Core Skills Project, Bristol. 1985.
- MANVILLE, Brook; Footie, Nathaniel. Strategy as if Knowledge mattered. Perform. 2000.
- MARCOS, M. del S, Manual para la elaboración de tesis. Tesis I, MATI – PGIT. Editorial Trillas, México, 1997.
- MARENGO, L. Knowlegde, Coordination and Learning in an Adaptive Model of the Firm. Tesis Doctoral. Sussex University. Sussex U.K. 1991.
- MARKIDES C., Constantinos. All the right moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy. Harvard Business School Press. 2000.
- MARR, R. y García Echevarría, S. Política de personal de personal en la empresa. Economía de los Recursos Humanos. ESIC, Madrid 1984.
- MARTÍNEZ, América; et al. Un modelo de procesos clave de Administración del Conocimiento. CSC. 2001.
- McCLELLAND, D. A Guide to Job Competency Assessment. Boston: McBer, 1976.
- McCLELLAND, D. Testing for Competence Rather than for “Intelligence American Psychologist, 1973, 28 (1), 1-14.

- MERTENS, Leonard. Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelo. Publicaciones CINTERFOR. 1998.
- MITZBERG, Henry., Lampel, Joseph., Ahlstrand, Bruce. “La estrategia y el elefante” Gestión Volumen 3 Número 4 Julio-Agosto 1998.
- MONTES, J. Luis, Apuntes de la clase de Comportamiento Organizacional. 1998.
- MORALES C. Gutiérrez Alfonso, Ariza Montes J. Antonio y Morales Fernández Emilio. Gestión integrada de personas . Desclée De Brouwer. 1999.
- PALL, Gabriel, Quality Process Management. Allison Wiley, 1990.
- PERRIN, Tower. “Un socio dentro de la organización”. Human Resource Management Association. COMARI Año 4 Número 22 Agosto del 2000.
- PFEFFER, Jeffrey. Administración de RRHH. Addison Wiley. 1994.
- PORTER, Michael. Competitive Advantage. The Free Press. 1985.
- PORTER, Michael. “La nueva era de la estrategia”. Gestión Volumen 1 Número 0 Noviembre- Diciembre 2000.
- PROBST, Raub y Romhardt. Administre su conocimiento. Pearson Education. 2001.
- QUINTANILLA Pardo, I. Recursos Humanos y marketing interno. Pirámide. Madrid 1991.
- RODRIGUÉZ T., Nelson, Feliú S., Pedro. Curso Básico de Psicometría. 1998
- RODRIGUEZ, Nelson. Selección efectiva de personal basada en competencias. Caracas, Venezuela, 1999.
- RODRÍGUEZ, Orbegoso. Modelo de alineación basada en conocimiento. Tesis ITESM Campus Monterrey, 1999.
- ROJAS, Eduardo. Las competencias y las calificaciones laborales. Publicaciones CINTERFOR. 1998.
- ROMERO, Esteban A., “La función de personal en la empresa en un contexto de exigencias de renovación y adaptación”. Boletín de Estudios Económicos, Vol. XLII, Número 130. 1987.
- RUIZ, J. I., Metodología de la investigación cualitativa. Universidad de Deusto, España, 1999.

- SAINT-ONGE, Hubert. Strategic Capabilities: Shaping Human Resource Management. 1999.
- SANS Valls, M. "Formación para el cambio" Alta Dirección Número 145. 1989.
- SCANS. "Lo que el trabajo requiere de las escuelas". Informe de la Comisión SCANS para América 2000. Washington. Departamento del Trabajo de los EUA. 1992.
- SEGRELLES, F. "Reflexiones en torno a la valoración de personal" Revista AEDIPE. Julio (1992).
- SPENCER, L.M y Spencer, S. M, Competence at Work , John Wiley and Sons, New York, 1993.
- STEPHEN J. Carroll. Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work?. Academy of Management Review. 1987.
- STONER, James; Freeman R. Edward; Gilbert Jr. Daniel. Administración. Sexta Edición. Prentice Hall. 1996.
- STOWE, Boyd, Knowlegde Management: Three Perspectives. Modus Operandi Consulting, 1998.
- TAYLOR, Marie. Educación y capacitación basada en competencias: Un panorama de la experiencia del Reino Unido. CONOCER, 2000.
- WALLIN, Johan. Operationalizing competences. SMG Consulting, 2000.
- WOODRUFFE, Charles, "What is meant by a competency?" Leadership and Organization Development Journal. Vol 14 (1) Pp. 29-36, 1983.
- ZARIFIAN, Philippe. El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales, Rio de Janeiro 1998.