



UNIVERSIDAD  
DON VASCO, A.C.

**UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.**

INCORPORACIÓN No. 8727-02

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**Propuesta para el desarrollo del  
talento humano basada en  
competencias laborales para  
incrementar la competitividad  
de la empresa Grupo  
Aguacatero Mexicano.**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

**Licenciado en Administración**

Presenta:

**Oswaldo Álvarez Alvarado**

**Asesor:**

**L.A. Erika Lourdes Calvillo Rodríguez**



**Uruapan, Michoacán. 25 de mayo de 2016**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## AGRADECIMIENTOS

*A mi padre Dios por ser mi creador, y no haberme dejado que me rindiera en ningún momento. Te agradezco por todo lo que he recibido y todo lo que está por llegar.*

*A mis padres Ismael Álvarez Gómez y Eugenia Alvarado Guerrero, gracias por darme la vida, por ser el pilar de mi vida y porque creyeron en mí. Le doy gracias a Dios por haberme dado unos padres de buen corazón y les doy gracias a ustedes por el esfuerzo que hacen a diario para que no me falte nada, los amo con todo mi corazón mamá y papá.*

*A mis hermanos Ximena y Fernando gracias por caminar siempre a mi lado por el amor y el apoyo moral que siempre he recibido de ustedes con el cual logre culminar mi esfuerzo.*

*A mi tío Antonio Alvarado Guerrero, gracias por estar siempre con mijo, apoyándome. Pero sobre todo por confiar siempre en mí.*

*A mis abuelitos Genoveva Guerrero<sup>+</sup> y José Luz Alvarado<sup>+</sup>, gracias por creer en mí. Sé que siguen y me guían mis pasos desde haya riba. Abuelitos, la huella que han dejado en mí y de la que tan orgulloso me siento, hace que siempre se noten muy cerca, como una parte más de mi ser. Por siempre vivirán en mi corazón. Los amo.*

*A mi tía Ofelia Gómez<sup>+</sup> por ser para mí una abuelita, gracias por su apoyo. No has muerto, vives en mi corazón, en mis recuerdos y en mis diarias oraciones.*

*A mis amigos, gracias por estar siempre a mi lado apoyándome. Gracias por su amistad, me siento afortunado por contar con ustedes (Juan José Esquivel Morelos<sup>+</sup>).*

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE EMPRESA PARA CUALQUIER TIPO DE ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>13</b>
1.1 Antecedentes de la Administración .....	14
1.1.1 Época Primitiva .....	14
1.1.2 Periodo Agrícola .....	14
1.1.3 Antigüedad Grecolatina.....	15
1.1.4 Época Feudal.....	16
1.1.5 Revolución Industrial.....	16
1.1.6 Siglo XX.....	17
1.1.7 La Administración en América Latina .....	19
1.2 Concepto de Administración .....	20
1.3 Características de la Administración .....	21
1.4 Importancia de la Administración .....	22
1.5 Principios de la Administración .....	24
1.6 Elementos de la Administración .....	26
1.7 Valores Institucionales de la Administración .....	27
1.8 Proceso Administrativo .....	29
1.8.1 Planeación.....	30

1.8.2 Organización.....	31
1.8.3 Dirección.....	32
1.8.4 Control.....	33
1.9 Antecedentes de la Empresa.....	34
1.10 Concepto de Empresa .....	35
1.11 Características de la Empresa .....	36
1.12 Clasificación de las Empresa .....	37
1.12.1 Por su Tamaño .....	38
1.12.2 Por su Actividad Económica .....	38
1.13 Recursos de la Empresa.....	40
1.13.1. Capital Humano .....	40
1.13.2. Recursos Materiales .....	41
1.13.3. Recursos Tecnológicos.....	42
1.13.4. Recursos Financieros .....	42
1.14 Áreas Funcionales de la Empresa .....	43
1.14.1 Producción (Bienes o Servicios) .....	44
1.14.2. Mercadotecnia (Comercialización).....	45
1.14.3. Finanzas (Contraloría).....	46
1.14.4. Administración de Recursos Humanos (Personal).....	47
1.15 Propósito o Valores Institucionales de la Empresa .....	48
<b>CAPÍTULO II IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL FACTOR HUMANO .....</b>	<b>51</b>
2.1 Facultades del Ser Humano .....	51
2.1.1. Raciocinio.....	52

2.1.2. Sentido del Tiempo .....	52
2.1.3. Toma de Decisiones .....	53
2.1.4. Responsabilidad .....	53
2.1.5. Significado de la Propia Vida .....	53
2.1.6. Autocrítica .....	53
2.1.7. Transformación de Sí Mismo y de su Medio Circundante .....	54
2.1.8. Creatividad.....	54
2.1.9. Cultura.....	54
2.1.10. Risas y Lágrimas .....	55
2.1.11. Amor.....	55
2.1.12. Movimientos Finos Ligados a una Función Mental .....	56
2.2 Origen y Desarrollo de la Administración del Factor Humano.....	56
2.2.1 Sistema de Gremios .....	56
2.2.2 Sistema Fabril de Producción .....	57
2.2.3 Sistema de Producción en Masa .....	57
2.2.4 Psicología Industrial.....	57
2.2.5 Época Moderna de la Administración de Personal .....	58
2.3 Denominación de la Administración del Factor Humano.....	61
2.4 Concepto de Administración del Factor Humano .....	61
2.5 Objetivos de la Administración del Factor Humanos .....	62
2.6 Características del Factor Humano.....	64
2.7 Importancia Estratégica que tiene la Administración del Factor Humano .....	65
2.8 Funciones de la Administración del Factor Humano.....	66
2.8.1 Planeación de Recursos Humanos.....	67

2.8.2 Reclutamiento de Personal .....	70
2.8.3 Selección de Personal .....	72
2.8.4 Contratación de Personal .....	74
2.8.5 Inducción.....	78
2.8.6 Capacitación y Desarrollo .....	80
2.8.7 Evaluación del Desempeño .....	83
2.8.8 Compensaciones .....	86
2.8.9 Higiene, Seguridad y Calidad de Vida .....	88

**CAPÍTULO III LA GESTIÓN DEL FACTOR HUMANO BASADO EN  
COMPETENCIAS..... 91**

3.1 Porque Nacen las Competencias Laborales .....	92
3.1.1 Fenómenos que se deben considerar en el Área de Recursos Humanos....	94
3.1.2 Cambios en el Entorno de los Negocios .....	95
3.1.3 Funciones Principales del Área de Recursos Humanos.....	95
3.2 Antecedentes de las Competencias Laborales .....	96
3.3. Concepto de Competencia .....	97
3.4. Clasificación de Competencia.....	98
3.5. Concepto de Competencias Laborales .....	100
3.6 Concepto de Competencias Gerenciales.....	102
3.7. Tipos de Competencia .....	103
3.8. Clasificación de Competencias .....	104
3.9. Función de las Competencias Laborales .....	104
3.10. Componentes las Competencias Laborales.....	106

3.11. Las Competencias Gerenciales Centrales .....	107
3.11.1. Competencia para la Comunicación .....	107
3.11.2. Competencia para la Planeación y Gestión .....	109
3.11.3. Competencia para el Trabajo en Equipo.....	111
3.11.4. Competencia para la Acción Estratégica .....	113
3.11.5. Competencia Multicultural.....	115
3.11.6. Competencia para la Autoadministración.....	117
3.12. Habilidades Gerenciales y su Clasificación.....	118
3.13. Habilidad para el Liderazgo .....	120
3.13.1. Funciones del Líder .....	120
3.13.2. Características del Líder .....	121
3.14. Habilidad para la Motivación .....	122
3.14.1. Motivación en el Trabajo .....	123
3.14.2. El Proceso de Motivación .....	125
3.14.3. Estrategias para Motivar al Personal .....	125
3.15. Habilidad para la Toma de Decisiones .....	126
3.15.1. Etapas del Proceso Decisional .....	126
3.15.2. Tipos de Decisiones.....	127
3.16. Habilidad para la Creatividad .....	130
3.16.1. Fases del Pensamiento Creativo .....	131
3.16.2. Características de las Personas Creativas .....	132
3.16.3. Cómo descubrir el Espíritu Creativo Laboral.....	134
3.17. Habilidades para el Manejo de Conflictos .....	134
3.17.1. Tipos de Conflictos Laborales.....	135



3.17.2. Cómo Ocurre un Conflicto .....	135
3.17.3. Claves del Conflicto .....	136
3.18. Evaluación del Desempeño por Competencias .....	138
3.18.1. Técnicas para la Evaluación por Competencias .....	138
3.18.2. Características de la Evaluación por Competencias .....	139
3.19. Sistema Nacional de Competencias Laborales en México .....	140
3.19.1. Quiénes Participan en el Sistema Nacional de Competencias.....	141
3.19.2. Cómo funciona el Sistema Nacional de Competencias.....	143
3.19.3. Beneficios del Sistema Nacional de Competencias .....	144

**CAPÍTULO IV CASO PRÁCTICO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES CENTRALES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA GRUPO AGUACATERO MEXICANO (GAMEX)..... 146**

4.1 Datos Generales de la Empresa .....	147
4.2 Cultura Organizacional de la Empresa GAMEX.....	148
4.3 Organigrama de la Empresa (Gerentes).....	150
4.4 Producto de la Empresa Gamex.....	152
4.5 Justificación de la Investigación.....	153
4.6 Hipótesis de la Investigación .....	153
4.7 Objetivo General de la Investigación.....	153
4.7.1 Objetivos Particulares .....	154
4.8 Tipo de Investigación Empleada .....	154
4.9 Población.....	155
4.10 Fuentes de Recopilación de la Investigación .....	155
4.11 Investigación de Campo .....	156

4.11.1 Cuestionario.....	156
4.12 Resultados de la Investigación .....	166
4.13 Interpretación de los Resultados.....	169
<b>PROPUESTAS.....</b>	<b>174</b>
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>197</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>199</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>202</b>

## INTRODUCCIÓN

En el presente se vive la tercera revolución científica-tecnológica, en la cual los descubrimientos tecnológicos y científicos avanzan todos los días, a la par de los procesos de globalización neoliberal, donde la teoría del capital humano se logra mediante tratados de libre comercio.

Por lo anterior, todos los directivos y gerentes necesitan desarrollar, adoptar, aprender y profesionalizar sus competencias directivas que son la comunicación, trabajo en equipo, acción estratégica, planeación y gestión, multicultural y autoadministración. Llevando a la par el liderazgo, la creatividad, toma de decisiones, etc., serie de atributos (conocimientos sobre valores, habilidades, y actitudes) indispensables para llevar a cabo con éxito las funciones directivas y gerenciales.

Las organizaciones, empresas e instituciones son el contexto en el cual los directivos y gerentes se desenvuelven y por el cual las empresas tienen éxito y logran sus metas, a la vez que conforman la misión y visión en beneficio de la sociedad en que se desarrolla.

Nuestra propuesta es invitar al personal gerencial y a los expertos en el comportamiento organizacional a convertirse en socios estratégicos de la empresa, fungir como agentes de cambio y continuar trabajando arduamente para sensibilizar y transmitirles a los subordinados este cambio de paradigma.

El concepto de competencias laborales se refiere al conjunto de saberes articulados que se interrelacionan al ejecutar las actividades y situaciones de trabajo identificadas en un perfil considerado para una actividad profesional. La característica fundamental de esta competencia es la posibilidad de ser transferible a contextos y problemas distintos de aquellos que se utilizan para el desarrollo.

Las competencias laborales incluyen el desarrollo de habilidades complejas y se centran básicamente en el saber hacer racional, organizado, planificado, integrador y creativo, que se pone en juego en situaciones concretas.

Este saber hacer se fundamenta en conocimientos científicos, en conocimientos técnicos, en el marco ético-valorativo y en las capacidades básicas de los individuos.

Es por ello, que en el presente proyecto, se tomó la decisión de abarcar este tema y a su vez darle un seguimiento adecuado, con la finalidad de que el personal gerencial desarrolle sus competencias para transmitir las al personal a su cargo y así la empresa tenga mayor productividad y competitividad en el mercado

Ésta son las seis competencias gerenciales centrales que se describen en este proyecto:

1. Competencia para la comunicación.
2. Competencia para la planeación y gestión.
3. Competencia para el trabajo en equipo.
4. Competencia para la acción estratégica.
5. Competencia multicultural.
6. Competencia de la autoadministración.

Este proyecto se desarrolla en cuatro capítulos los cuales son:

- I. *Fundamentos de Administración y de Empresa para cualquier tipo de Organización:* En este capítulo se desarrollará las bases de cualquier empresa ya que conoceremos los antecedentes, el concepto, características y el valor institucional tanto de la administración como los de empresa, también las aéreas funcionales básicas de una organización y la importancia del proceso administrativo.

- II. *Importancia de la Gestión del Factor Humano:* En este capítulo se conocerá las facultades del ser humano, el área funcional de recursos humanos (origen, concepto, objetivos, características, su importancia y sus funciones).
  
- III. *La Gestión del Factor Humano basado en Competencias:* En este capítulo de desarrollará el tema más importante de este proyecto. Aquí conoceremos la importancia del área de recursos humanos en el siglo XXI, el origen y el autor, el concepto, los tipos, su clasificación de las competencias laborales. También conoceremos las seis competencias gerenciales centrales (comunicación, planeación y gestión, acción estratégica, trabajo en equipo, multicultural y autoadministración) y las habilidades gerenciales (liderazgo, motivación, toma de decisiones, creatividad y manejo de conflictos). Y por otro lado la evaluación del desempeño por competencias y el Sistema Nacional de Competencias Laborales en México.
  
- IV. *Caso Práctico de las Competencias Gerenciales Centrales de la Empresa Grupo Aguacatero Mexicano (GAMEX):* En este capítulo conoceremos la cultura organizacional de la empresa GAMEX y por otro lado se desarrollará la investigación de campo donde conoceremos como está actualmente su personal de los altos niveles jerárquicos y así poder dar algunas propuestas para que la empresa tenga mayor productividad y competitividad tanto a nivel nacional como internacional.

# CAPÍTULO I

## FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE EMPRESA PARA CUALQUIER TIPO DE ORGANIZACIÓN

*“... La Administración se puede entender como la forma de alcanzar los objetivos planteados mediante la integración del Talento Humano, sumando la de los otros recursos que posee una empresa, dentro de un ambiente empresarial sinérgico, dirigido por un Líder, motivador, creativo e innovador...”*

**Pedro Astudillo A.**

En este capítulo se presentan las definiciones de administración y de empresa necesarias para hacer un marco conceptual de este trabajo de investigación:

### **ADMINISTRACIÓN:**

La administración es una actividad de gran importancia dentro del funcionamiento de cualquier empresa, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. La administración nace con el ser humano de ahí su carácter universal, se encuentra presente en todas partes, y en todos los ámbitos, esta imparte efectividad a los esfuerzos de las personas, y en general es fundamental para cualquier organismo social.

## **1.1 Antecedentes de la Administración**

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado a la administración.

Para comprender el significado de la administración, es necesario efectuar una breve revisión histórica de las relaciones de trabajo, porque es precisamente en la relación de trabajo donde se manifiesta más representativamente el fenómeno administrativo.

*Münch Galindo*, en su libro *Fundamentos de Administración* señala los siguientes antecedentes de la administración:

### **1.1.1 Época Primitiva**

En esta época, los miembros de la tribu trabajan en actividades de caza, pesca y recolección. Los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia. Existía la división primitiva del trabajo orientada por las diferentes capacidades de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad. Al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera incipiente la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas.

### **1.1.2 Periodo Agrícola**

Se caracterizó por la participación de la agricultura y de la vida sedentaria. Prevalció la división del trabajo por edad y sexo. Se acentuó la organización social de tipo patriarcal. La caza, pesca y recolección pasaron a tener un lugar de importancia secundaria en la economía agrícola de subsistencia.

El crecimiento demográfico obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y, en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración.

Con la participación del Estado, que señala el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. En Mesopotamia y Egipto, Estados representativos de esta época, se manifestó el surgimiento de clases sociales. El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie eran las bases en que se apoyaban estas civilizaciones, lo que obviamente exigía una mayor complejidad en la administración. Los precursores de la administración moderna fueron los funcionarios encargados de aplicar las políticas tributarias del Estado y de mejorar a numerosos grupos humanos en la construcción de grandes obras arquitectónicas.

El Código de Hammurabi ilustra el alto grado de desarrollo del comercio en Babilonia y, consecuentemente, de algunos aspectos de la administración, tales como las operaciones crediticias, la contabilidad de los templos y el archivo de una gran casa de comercio. Los grandes de estas civilizaciones se lograron en gran parte a través de la utilización de la administración.

### **1.1.3 Antigüedad Grecolatina**

En esta época apareció el esclavismo; la administración se caracterizó por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria. El esclavo carecía de derechos y se le ocupaba en cualquier labor de producción. Existió un bajo rendimiento productivo ocasionado por el descontento y el trato inhumano que sufrieron los esclavos debido a estas mediciones administrativas. Esta forma de orientación fue en gran parte la causa de la caída del Imperio Romano.



#### **1.1.4 Época Feudal**

Durante el feudalismo, las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración interior del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien ejercía en control sobre la producción del siervo.

Al finalizar esta época, un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizándose así los talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración. Los artesanos-patronos trabajaban al lado de los oficiales y aprendices en quienes delegaban su autoridad. El desarrollo de comercio en gran escala originó que la economía familiar se convirtiera en economía de ciudad. Aparecieron las corporaciones o gremios que regulaban horarios, salarios y demás condiciones de trabajo; en dichos organismos se encuentra el origen de los actuales sindicatos.

#### **1.1.5 Revolución Industrial**

Esta época se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos –por ejemplo, la máquina de vapor-, mientras que propiciaron el desarrollo industrial y, consecuentemente, grandes cambios en la organización social. Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fábricas en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo. Surgió la especialización y la producción en serie. La administración seguía careciendo de bases científicas; se caracterizaba por la exploración inhumana del trabajador (horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas, etc.) y por ser una administración de tipo coercitivo<sup>1</sup>, influida por el espíritu liberal de la época, que otorgaba al empresario gran libertad de acción.

---

<sup>1</sup> **COERCITIVO:** Que sirve para forzar la voluntad o la conducta de alguien.

Por otra parte, la complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, insipientes administradores, que manejaban directamente todos los problemas de la fábrica.

Todos estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de investigaciones que posteriormente originarían la administración científica y la madurez de las disciplinas administrativas.

### 1.1.6 Siglo XX

Se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente, por la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica, con Frederick Winslow Taylor; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina. La administración se torna indispensablemente en el manejo de cualquier tipo de empresa, ya que a través de aquélla se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo. (MÜNCH, 2005: 17)

Tabla 1 Antecedentes de la Administración

<b>ADMINISTRACIÓN, ORIGEN Y DESARROLLO</b>	
<i>Época Primitiva</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• División del trabajo por edad y sexo.</li> <li>• El hombre utiliza en forma rudimentaria la administración al trabajar en grupo, ejemplo: la caza del mamut.</li> </ul>
<i>Periodo Agrícola</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vida sedentaria.</li> <li>• Aparición del Estado.</li> <li>• Desarrollo de grandes civilizaciones, apoyándose en la administración empírica del trabajo colectivo y de los</li> </ul>

	tributos.
<i>Antigüedad Grecolatina</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aparición del esclavismo.</li> <li>• Aplicación de la administración mediante una estricta supervisión del trabajo y sanciones de tipo físico.</li> </ul>
<i>Feudalismo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicialmente, la administración de los feudos se efectúa de acuerdo al criterio del señor feudal.</li> <li>• Posteriormente, los siervos se independizan, apareciendo los talleres artesanales.</li> <li>• Nuevas formas de administración: estructuras de trabajo extensas, niveles de supervisión escasos.</li> <li>• Surgen los gremios (antecedentes del sindicato).</li> </ul>
<i>Revolución Industrial</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralización de la producción.</li> <li>• Auge industrial.</li> <li>• Administración de tipo coercitivo.</li> <li>• Exploración inhumana del trabajador.</li> <li>• Estructuras de trabajo más complejas.</li> <li>• Surgen especialistas dedicados a mejorar problemas de administración.</li> </ul>
<i>Siglo XX</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran desarrollo tecnológico e industrial.</li> <li>• Surge la administración científica.</li> <li>• Aparecen numerosos investigadores de la administración, teniendo ésta un desarrollo y proyección definitivos.</li> </ul>

FUENTE: (MÜNCH, 2005: 23)

### 1.1.7 La Administración en América Latina

En la época precolombina existieron tres civilizaciones en América: la del altiplano mexicano, la del área maya y la religión incaica. De manera similar a las civilizaciones del viejo mundo, la administración tuvo gran importancia y revistió formas complejas en la organización social, económica y política de estos pueblos.

Los incas desarrollaron su sistema de organización bastante complejo, basado en el intercambio de productos de diferentes regiones ecológicas. Los aztecas crearon un imperio sustentado en numerosas provincias tributarias; la conquista de otros pueblos como instrumento de dominio originó múltiples técnicas para administrar adecuadamente los tributos. Constancias de los avances administrativos en la época prehispánica lo son el Códice Mendocino, la Matrícula de Tributos o bien las descripciones de los cronistas como las del padre Fray Bernardino de Sahagún.

En la actualidad, sólo se puede explicar los restos monumentales de las civilizaciones prehispánicas con base en formas de trabajo colectivo, que fueron posibles gracias a una administración interna de los Estados, sumamente avanzada.

Durante la Colonia, se importaron del viejo continente las técnicas de administración colonial; lo mismo sucedió durante el siglo XIX (México Independiente y Porfiriato). A partir del siglo XX y aún en la actualidad, dependemos de las corrientes administrativas orientadas en Estados Unidos. (MÜNCH, 2005: 22)

Tabla 2 Antecedentes de la Administración en América Latina

<b>LA ADMINISTRACIÓN EN AMÉRICA LATINA</b>	
<i>Época Prehispánica</i>	Desarrollo de grandes civilizaciones con base en la aplicación de la administración de los Estados, de los grupos colectivos de trabajo, de los tributos y de los mercados.

<i>Época Colonial</i>	Administración de las colonias, fundamentada en métodos utilizados en España.
<i>Siglo XIX</i>	Administración de las fábricas de acuerdo con sistemas vigentes de Occidente.
<i>Siglo XX</i>	Administración dependiente de las técnicas utilizadas en Estados Unidos, principalmente.

FUENTE: (MÜNCH, 2005: 24)

## 1.2 Concepto de Administración

La palabra administración viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) *ministrer* (subordinados u obediencia) y significa aquél que realiza una función bajo el mando de otros, es decir, aquél que presta un servicio a otro.

Como se señaló anteriormente, la administración es una actividad inherente a cualquier grupo social. A partir de esto es posible conceptualizar la administración, en una forma simple, como:

“El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles”.

“Administración es hacer algo a través de otros”. Sin embargo, es conveniente emitir una definición de la administración como disciplina, para tener un concepto más formal de la misma.

Inicialmente se analizaran las definiciones de los tratadistas más prestigiados, así como de los más recientes, a fin de concluir con la definición propia:

- “La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano”. (FERNANDEZ, 1981: 73)
- “Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social”. (REYES, 1994: 14)
- “La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”. (CHIAVENATO, 2006: 10)

Con los anteriores elementos es posible emitir una definición propia de administración:

Es una ciencia que consiste en la optimización de los recursos (financieros, técnicos y materiales) de un ente económico, mediante el esfuerzo del factor humano para el logro de objetivos.

### 1.3 Características de la Administración

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras ciencias:

- **Universalidad:** Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que: en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, etc.
- **Valor Instrumental:** Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y

no un fin en sí misma; mediante ésta se busca obtener determinados resultados.

- **Unidad Temporal:** Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en que todas sus partes existan simultáneamente.
- **Amplitud de Ejercicio:** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- **Especificidad:** Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.
- **Interdisciplinariedad:** La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- **Flexibilidad:** Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. (MÜNCH, 2005: 27)

#### 1.4 Importancia de la Administración

La importancia de la administración se ve en que ésta imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, recursos económicos y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su prioridad constante.

*Reyes Ponce* enumera la importancia de la administración como:

- La administración se da donde quiera que exista un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuando mayor y más complejo sea éste.
- El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. Con que este organismo cuenta.
- Para las grandes organizaciones, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente especial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.
- Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc.
- La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración, ya que si cada célula de esta vida económico-social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

Nuestra sociedad no podría existir tal y como la conocemos actualmente, o no podría mejorar su estatus actual si no contará con una corriente uniforme de administradores que guiaran las organizaciones. Peter Drucker observa este mismo punto al afirmar que la administración efectiva se está volviendo rápidamente el principal recurso de los países desarrollados y el recurso más necesitado por los países en desarrollo.



Se puede concluir la importancia de la administración, con los hechos que la sustentan objetivamente:

- La administración se aplica a todo tipo de organización.
- El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.
- Una adecuada administración eleva la productividad y por ende las gestión económica.
- La eficiente tecnología administrativa promueve y orienta el desarrollo.
- En los organismos grandes la administración es indiscutible y esencial.

## 1.5 Principios de la Administración

Como toda ciencia, la administración se debe basar en leyes o en principios.

Idalberto Chiavenato en su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Fayol define los 14 principios generales de la administración.

Los principios son reglas de comportamiento que el administrador debe adoptar para todas las situaciones que enfrenta la empresa. Los principales principios generales de la empresa son:

1. **División del Trabajo:** Especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2. **Autoridad y Responsabilidad:** Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencias; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Además deben estar equilibradas entre sí.

3. **Disciplina:** Obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. **Unidad de Mando:** Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.
5. **Unidad de Dirección:** Asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tenga el mismo objetivo.
6. **Subordinación de los intereses individuales a los generales:** Los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
7. **Remuneración del Personal:** Debe haber (en cuanto retribución) satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
8. **Centralización:** Concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
9. **Cadena Escalar:** Línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. En el principio de mando.
10. **Orden:** Debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en el lugar, es el orden material y humano.
11. **Equidad:** Amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
12. **Estabilidad del Personal:** La rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuando más tiempo permanezca una persona en su cargo, tanto mejor para la empresa.

13. **Iniciativa:** Capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.

14. **Espíritu de Equipo:** La armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización. (CHIAVENATO, 2006: 72)

## 1.6 Elementos de la Administración

*Luther Gulick*, considerando el autor que conoce mejor la Teoría Clásica, propone siete elementos de la administración como las principales funciones del administrador:

1. **Planeación** (*Planning*). Actividad de trazar las líneas generales de lo que debe hacerse y fijar los métodos de hacerlo, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.
2. **Organización** (*Organizing*): Establecimiento de la estructura formal de autoridad, que integre, defina y coordine las subdivisiones de trabajo, en pos del objetivo buscado.
3. **Asesoría** (*Staffing*): Función de preparar y entrenar al personal, y mantener condiciones adecuadas de trabajo.
4. **Dirección** (*Directing*): Actividad continúa de tomar decisiones y traducirlas en órdenes e instrucciones específicas y generales; asimismo, asumir el liderazgo de la empresa.
5. **Coordinación** (*Coordinating*): Deber establecer relaciones entre las diferentes partes del trabajo.

6. **Información** (*Reporting*): Actividad de mantener informados de lo que pasa a aquellos ante quienes el jefe es responsable; esta actividad presupone la existencia de registros, documentación, investigación e inspecciones.
7. **Presupuestación** (*Budgeting*): Función que incluye lo relacionado con la elaboración, ejecución y fiscalización presupuestales, o sea el plan fiscal, la contabilidad y el control.

En inglés, las palabras *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting* y *budgeting* forman el acrónimo POSDCORB, que Gulick utilizaba como mnemotecnía<sup>2</sup>. Gulick enumera la planeación, la organización, la dirección y la coordinación mencionada por Fayol; sin embargo, los elementos *staffing, reporting* y *budgeting* son nuevas. (CHIAVENATO, 2006: 75)

## 1.7 Valores Institucionales de la Administración

La administración, de carácter eminentemente social, se rige por una serie de valores que le proporcionan no sólo una validez moral ante el mundo, sino también información ética que debe orientar la conducta del administrador. La observación de estos valores influye directamente en el incremento de la eficiencia en cualquier grupo social.

*Münch Galindo*, en su libro *Fundamentos de Administración*, define los valores institucionales de la administración que pueden ser:

### ❖ Sociales

Estos son los de mayor importancia, ya que constituyen al bienestar de la sociedad a través de:

---

<sup>2</sup> MNEMOTECNIA: Asociación mental de ideas.

- Mejoramiento de la calidad y precio del producto y/o servicio para satisfacer adecuadamente las necesidades reales del ser humano.
- Mejoramiento de la situación socioeconómica de la población.
- Cumplimiento de obligaciones fiscales que permitan sostener a los gobiernos locales y federales.
- Evitar la competencia desleal.
- Proporcionar el desarrollo a través de la creación de fuentes de trabajo.
- Incrementar y preservar las riquezas naturales y culturales de la sociedad.

#### ❖ **Organizacionales**

Son aquellos que tienden a mejorar la organización de los recursos con que cuenta el grupo social.

- Impulsar la innovación, investigación y desarrollo tecnológicos.
- Optimizar la coordinación de recursos.
- Maximizar la eficiencia en métodos, sistemas y procedimientos.
- Conciliar intereses entre los diferentes medios del grupo social.

#### ❖ **Económicos**

Son los que se orientan a la obtención de beneficios económicos:

- Generar riqueza.
- Máxima obtención de utilidades.
- Manejo adecuado de los recursos financieros.
- Desarrollo económico del grupo social.
- Promover la inversión.

## 1.8 Proceso Administrativo

Un proceso es un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

*Lyndall F. Urwick* divide en dos fases el proceso administrativo:

- **Fase Mecánica:** Es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro.
- **Fase Dinámica:** Se refiere a cómo mejorar de hecho el organismo social.

Las cuatro etapas de las que se compone el proceso administrativo llevan el siguiente orden:

## Ilustración 1 Etapas del Proceso Administrativo



FUENTE: (MÜNCH, 2005: 37)

### 1.8.1 Planeación

La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos. (CHIAVENATO, 2003: 228)

*Reyes Ponce*, señala que la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Con los anteriores elementos es posible definir a la planeación como:

La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en el futuro.

## **Etapas de la Planeación**

- Misión
- Investigación.
- Premisas.
- Objetivos.
- Estrategias.
- Políticas.
- Programas.
- Presupuestos.
- Procedimientos.
- Planes.

### **1.8.2 Organización**

Es el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno. (CHIAVENATO, 2003: 235)

*Isaac Guzmán V.* señala que la organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Con estos elementos se puede definir a la organización como:

El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.



## **Etapas de Organización**

- División del trabajo.
- Coordinación.

### **1.8.3 Dirección**

Poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, como la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa. (CHIAVENATO, 2003: 237)

*Robert B. Buchele* señala que la dirección comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.

Con los anteriores elementos es posible definir a la dirección como:

La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

## **Etapas de la Dirección**

- Toma de decisiones.
- Integración.
- Motivación.
- Comunicación.
- Liderazgo-supervisión.

#### **1.8.4 Control**

La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada está alcanzando o no los objetivos o los resultados deseados. El control es un proceso que guía la actividad hacia un fin determinado. (CHIAVENATO, 2003: 240)

*Henry Fayol*, señaló que el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de reactivarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Con base en estos elementos, se puede definir al control como:

La evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

#### **Etapas de Control**

- Establecimiento de estándares.
- Medición de resultados.
- Corrección.
- Retroalimentación.

Conociendo la importancia de la Administración se pasará a conocer de la misma manera la importancia del término Empresa.

#### **EMPRESA:**

La empresa es el ente donde se crea riqueza. Permite que se pongan en operación recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros y técnicos) para transformar insumos en bienes o servicios terminados, con base en los

objetivos fijados por la dirección general – interviene en diferentes grados y motivos económicos, sociales y de servicio.

Se considera a las empresas de todo tipo (industriales, comerciales, de servicios) y tamaño (micro, pequeña, mediana y grande) como factores fundamentales para el desarrollo económico y social de una nación. Por consiguiente, no cabe duda de que las empresas desarrollan o pueden desempeñar diversas funciones en nuestra sociedad como son las siguientes:

- a) Responder a las demandas concretas de los consumidores.
- b) Crear nuevos productos (bienes o servicios).
- c) Generar empleos.
- d) Contribuir al crecimiento económico.
- e) Reforzar la productividad.

## **1.9 Antecedentes de la Empresa**

La evolución histórica de la empresa mantiene relación estrecha con la de los pueblos. Los diversos tipos de empresas presentados a lo largo de los siglos son resultados de las necesidades económicas y sociales de la humanidad en las diversas etapas que constituyen su ruta hacia formas de progreso más adecuadas.

Las rápidas transformaciones económicas, sociales y tecnológicas, consecuencia de revoluciones o guerras, han tenido siempre influencia directa o indirecta en las empresas industriales, comerciales y de servicio, provocando importantes cambios en los conceptos de propiedad pública y privada, y de trabajo y acción estatal que se han reflejado de manera invariable en su forma de organización y constitución jurídica y económica.

Los descubrimientos científicos incluyen de modo importante en las grandes empresas. De las pequeñas factorías (domésticas y fabriles sostenidas por el

trabajo manual) en la Edad Media hasta las grandes empresas actuales (que operan casi todas bajo el apoyo de los adelantos tecnológicos), el camino es inconmensurable y el gran desarrollo de éstas ha hecho que los avances en tecnología busquen y encuentren nuevas formas de organización jurídica, administrativa y financiera. (RODRÍGUEZ, 2011: 2)

### **1.10 Concepto de Empresa**

Empresa es un término nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.). En su más simple aceptación de emprender una cosa con un riesgo implícito.

Es necesario analizar algunas de las definiciones más trascendentales de empresa, con el propósito de emitir una definición con un enfoque administrativo:

- *José Antonio Fernández Arena*, define a la empresa como una unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr los objetivos. (*vista administrativa*)
- *T. Naylor*, define a la empresa como una unidad capaz de transformar un conjunto de insumos (materia prima, fuerza de trabajo, dinero, tecnología) en un conjunto de bienes y servicios determinados al consumo, ya sea de individuos o de otras empresas. (*vista económica*)
- *A. Cervantes* la define como una persona moral, sujeta de derechos y obligaciones con una personalidad distinta a la de los individuos que la componen. (*vista jurídica*)

- *NAFIN (Nacional Financiera)* la define como una unidad económica de la producción de bienes y servicios. Desde otro punto de vista, se puede entender como empresa al conjunto orgánico de factores de producción, ordenados según ciertas normas sociales y tecnológicas que tienen como fin lograr los objetivos de tipo económico.
- Por último la *Ley Federal del Trabajo (LFT)*, en el artículo 16 señala que empresa es: La unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa.

Con base en el análisis de las definiciones anteriores, es posible dar una definir propia de empresa:

Es una unidad productiva con una actividad económica, que brinda bienes o servicios con la ayuda del factor humano, los recursos materiales y financieros, donde su objetivo es cubrir una necesidad latente de la sociedad.

### **1.11 Características de la Empresa**

Las características de la empresa son:

- Es una persona jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la ley.
- Es una unidad económica, porque tiene una finalidad lucrativa, es decir, su principal objetivo es económico: protección de los intereses económicos propios, de sus acreedores y de su propietario o accionistas, mediante la obtención de utilidades.

- Ejerce una acción mercantil, debido a que compra para producir y produce para vender.
- Asume la responsabilidad total del riesgo de pérdida. Es una de las características más sobresalientes, ya que a través de su administración es la única responsable de la buena o mala marcha de la entidad.
- Es una entidad social, ya que su propósito es servir a la sociedad en la que está inmersa. (RODRÍGUEZ, 2011: 102)

### **1.12 Clasificación de las Empresa**

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la función básica de todo administrador. Resulta pues imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio.

A continuación se presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa más difundidos:

- Por su tamaño.
- Por su actividad económica.
- Por la constitución patrimonial.
- Por el país que pertenece.
- Por su ámbito de actuación.
- Por su constitución legal

### 1.12.1 Por su Tamaño

Tabla 3. Clasificación de Empresa por su Tamaño

<b>ESTRATO</b>	<b>INDUSTRIAL</b>	<b>COMERCIO</b>	<b>SERVICIO</b>
Micro	Hasta 30	Hasta 5	Hasta 20
Pequeña	De 31 a 100	De 6 a 20	De 21 a 50
Mediana	De 101 a 500	De 21 a 100	De 51 a 100
Grande	Más de 500	Más de 100	Más de 100

**FUENTE:** (Apuntes de la Materia Administración de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, 2012)

### 1.12.2 Por su Actividad Económica

Con base en este criterio, el cual se refiere a la actividad o rama económica en la que opera una empresa, independientemente del tamaño de esta. Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

1. **Industrial:** Son aquellas cuya actividad básica es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materiales. Se clasifican en:
  - *Extractivas:* Son aquellas que se dedican a la extracción y exploración de recursos naturales. Por ejemplo: Empresas mineras, pesqueras, siderúrgicas.
  - *Manufacturas:* Son aquellas que se dedican a adquirir materia prima para cometerla a un proceso de transformación. Por ejemplo: Empresas de alimentos, de ropa, químicas.

- *Agropecuarias:* Son aquellas cuya función es la explotación de la agricultura y la ganadería. Por ejemplo: Agroindustrias, empresas ganaderas, empresas frutícolas.

2. **De Servicio:** Son aquellas que generan un servicio (intangibles) con el objetivo de satisfacer necesidades colectivas cumpliendo con su objetivo económico:

- *Sin Concesión:* Son aquellas que no requieren, más que en algunos casos, licencia de funcionamiento por parte de las autoridades. Por ejemplo: Hoteles, restaurantes, cines, centros deportivos, centros de belleza.
- *Concesionadas por el Estado:* Son aquellas cuya índole es de carácter financiero. Por ejemplo: Instituciones bancarias, compañías de seguros, cajas de ahorro, casas de bolsa.
- *Concesionadas no Financieras:* Son aquellas autorizadas por el Estado, pero sus servicios no son de carácter financiero. Por ejemplo: Empresas de transporte terrestre, aerolíneas, empresas marítimas, empresas gaseras, gasolineras.

3. **Comerciales:** Son aquellas que se dedican a adquirir cierta clase de mercancías, con el objetivo de venderlos posteriormente en el mismo estado físico de adquisición, aumentando el precio de adquisición un porcentaje denominado margen de utilidad. Son empresas intermediarias entre productor-consumidor:

- *Mayoristas:* Son aquellos que realizan ventas de mayoreo y medio menudeo. Por ejemplo: Empresas de productos para construcción, empresas mayoristas, empresas mayoristas de fármacos.



- *Minoristas*: Son aquellas que venden mercancías al menudeo o en pequeña cantidad, de manera directa al consumidor. Por ejemplo: Empresas de artesanías, tiendas de abarrotes, papelerías, ferreterías.
- *Comisionistas*: Son aquellas que se dedican a vender artículos de los fabricantes, quienes les envían mercancía a consignación, percibiendo por ello una comisión. Por ejemplo: Empresas de bienes raíces, agencia de venta de autos, comisionistas industriales, concesionarias autorizadas. (RODRÍGUEZ, 2011: 33)

### **1.13 Recursos de la Empresa**

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjuntados armónicamente, contribuyen a su funcionamiento adecuado.

Es importante estudiar los recursos de la empresa porque uno de los fines de la administración es la productividad, o sea, la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla. En esta forma el administrador siempre deberá evaluar la productividad de los recursos, mismos que se clasifican en:

#### **1.13.1. Capital Humano**

Se refieren a todos los grupos humanos que integran los demás componentes. Éste es el más importante, porque es el que se utiliza los materiales y sigue paso a paso los procedimientos además de operar el equipo. Al personal lo podemos clasificar de la siguiente manera:

- a) *Los Obreros*: Se pueden dividir en clasificados y no clasificados, según requieran tener conocimiento o pericia especiales antes de ingresar a su puesto.
- b) *Los Empleados*: Su trabajo requiere mayor esfuerzo intelectual y de servicio, estos pueden dividirse en calificados o no calificados.
- c) *Los Supervisores*: Su función es la de vigilar el cumplimiento exacto de los planes, las órdenes y las instrucciones señaladas. Su característica es el predominio e igualdad de funciones técnicas sobre las administrativas.
- d) *Los Técnicos*: Son aquellas personas que con base en un conjunto de reglas o principios científicos aplican la creatividad, por ejemplo: nuevos diseños de productos, novedosos sistemas administrativos, nuevos métodos y controles, etc.
- e) *Altos Ejecutivos*: Es todo aquel personal en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- f) *Directores o Administradores*: Son aquellas personas cuyas funciones principales son la fijación de objetivos, las políticas, los planes generales y revisar los resultados finales.

### **1.13.2. Recursos Materiales**

Se refiere a las cosas que son procesadas y que se combinan para producir: el servicio, la información o el producto final, pueden clasificarse en:

- a) *Bienes Materiales*: Son los bienes muebles e inmuebles que integran la empresa: sus edificios, sus instalaciones, sus terrenos, etc. Que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva en el trabajo.
- b) *Las Materias Primas*: Son los elementos que serán transformados en productos.

### **1.13.3. Recursos Tecnológicos**

Son aquellos que sirven como herramienta e instrumentos auxiliares en la coordinación de los recursos:

- a) sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, etc.
- b) Fórmulas, patentes, etc.
- c) Sistemas de información.
- d) Administración del conocimiento.

### **1.13.4. Recursos Financieros**

Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejercitación de sus decisiones.

Entre los recursos propios pueden citarse:

- a) Dinero en efectivo.
- b) Aportaciones de los socios (acciones).
- c) Utilidades.

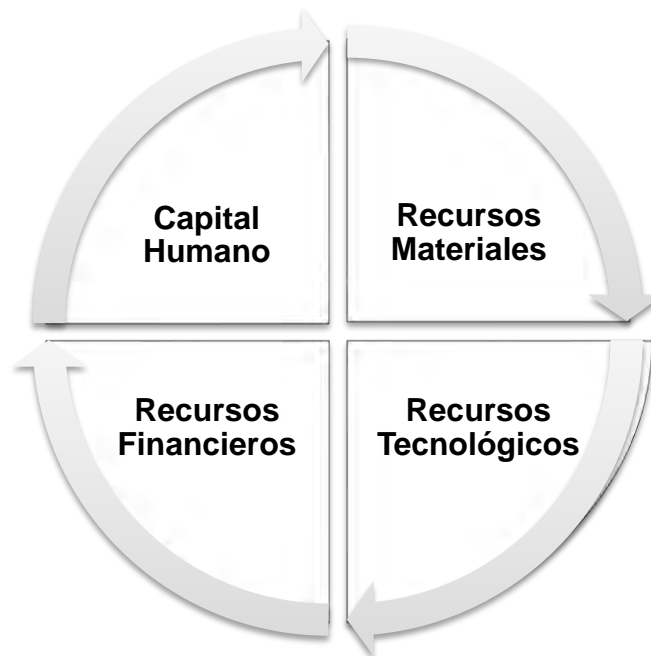
Los recursos financieros ajenos están representados por:

- a) Préstamos de acreedores y proveedores.

- b) Créditos bancarios o privados.
- c) Emisión de valores (bonos, cedulas, etc.). (MÜNCH, 2005: 57)

Todos los recursos tienen gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa. Del adecuado manejo de los mismos y de su productividad dependerá el éxito de cualquier empresa. *(Ilustración 2)*

**Ilustración 2 Elementos que integran una Empresa**



**FUENTE:** (MÜNCH, 2005: 60)

### **1.14 Áreas Funcionales de la Empresa**

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenderán actividades, funciones y labores homogéneas.

De acuerdo a *Münch Galindo* en su libro *Fundamentos de Administración* las áreas funcionales básicas de una empresa son:

### **1.14.1 Producción (Bienes o Servicios)**

Tradicionalmente considerada como una de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas. Tiene como funciones:

#### *1. Ingeniería de Producto:*

- Diseño del producto.
- Pruebas de ingeniería.
- Asistencia a la mercadotecnia.

#### *2. Ingeniería de Planta:*

- Diseño de instalaciones y sus especificaciones.
- Mantenimiento y control del equipo.

#### *3. Ingeniería Industrial:*

- Estudios de métodos.
- Medida de trabajo.
- Distribución de la planta.

#### *4. Planeación y Control de la Producción:*

- Programación.
- Informes de avances de la producción.
- Estándares.

#### *5. Abastecimiento:*

- Tráfico.

- Embarque.
- Compras locales e internacionales.
- Control de inventarios.
- Almacén.

*6. Fabricación:*

- Manufactura.
- Servicio.

*7. Control de Calidad:*

- Normas y especificaciones.
- Inspección de prueba.
- Registros de inspecciones.
- Métodos de recuperación.

### **1.14.2. Mercadotecnia (Comercialización)**

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado. Tiene como funciones:

1. Investigación de Mercados.
2. Planeación y Desarrollo del Producto:
  - Empaque.
  - Marca.
3. Precio.
4. Distribución y Logística.
5. Ventas.

## 6. Comunicación:

- Promoción de ventas.
- Publicidad.
- Relaciones públicas.

### **1.14.3. Finanzas (Contraloría)**

Es de vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con objeto de que puedan funcionar debidamente.

El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros. Comprende las siguientes funciones:

#### *1. Financiamiento:*

- Planeación financiera.
- Relaciones financieras.
- Tesorería.
- Obtención de recursos.
- Inversiones.

#### *2. Contraloría:*

- Contabilidad general.
- Contabilidad de costos.
- Presupuestos.
- Auditoría interna.
- Estadística.
- Crédito y cobranzas.
- Impuestos.

#### **1.14.4. Administración de Recursos Humanos (Personal)**

Su objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo. Sus funciones principales son:

##### *1. Contratación y Empleo:*

- Reclutamiento.
- Selección.
- Contratación.
- Introducción o inducción.
- Promoción, transferencias y ascensos.

##### *2. Capacitación y Desarrollo:*

- Entrenamiento.
- Capacitación.
- Desarrollo.

##### *3. Sueldos y Salarios:*

- Análisis y valuación de puestos.
- Calificación de méritos.
- Remuneración y vacaciones.

##### *4. Relaciones Laborales:*

- Comunicación.
- Contratos colectivos de trabajo.
- Disciplina.
- Investigación de personal.
- Relaciones de trabajo.



5. *Servicios y Prestaciones:*

- Actividades recreativas.
- Actividades culturales.
- Prestaciones.

6. *Higiene y Seguridad Industrial:*

- Servicios médicos.
- Campañas de higiene y seguridad.
- Ausentismo y accidentes.

7. *Planeación de Recursos Humanos:*

- Inventario de recursos humanos.
- Rotación.
- Auditoria de personal.

### **1.15 Propósito o Valores Institucionales de la Empresa**

De la misma manera que la administración cuenta con una serie de valores que fundamentan su existencia, la empresa, al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón o sistema de valores deseables que le permita satisfacer las necesidades del medio en que actúa, y operar con ética. Los valores institucionales de la empresa son:

#### **❖ Económicos**

Son tendientes a lograr beneficios monetarios:

- a) Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada.

- b) Cubrir los pagos a acreedores por interés sobre préstamos concedidos.

#### ❖ **Sociales**

Son aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad:

- a) Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.
- b) Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios, y al crear fuentes de trabajo.
- c) Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias.
- d) Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental.
- e) Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

#### ❖ **Técnicos**

Son dirigidos a la optimización de la tecnología:

- a) Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.

- b) Proporcionar la información y el mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional. (MÜNCH, 2005, p. 49)

Con toda la información contenida en este capítulo es posible contextualizar la importancia de conocer los conceptos tanto de Administración como de Empresa ya que son fundamentales para cualquier negocio, como sus orígenes, características, importancia, sus principios que la rigen, los elementos que la integran, sus áreas funcionales, el proceso administrativo y sus propósitos, para así poder dar paso al siguiente capítulo “Administración del Factor Humano” que es una área funcional de la empresa, ya que en la actualidad forma parte fundamental en el esquema de cualquier organización contar con personal altamente eficaz y eficiente en sus actividades y funciones a realizar.

## CAPÍTULO II

### IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL FACTOR HUMANO

*“... Nos enorgullece encontrar personal altamente comprometido, que se destaque haciendo de manera excelente su trabajo...”*

**Anónimo**

El ser humano tiene una especial consideración en el quehacer de la administración tanto como recursos como fin, teniendo en cuenta sus potencialidades y su dignidad individual y colectiva, realizando al trabajo como generador de riqueza, pero también como elemento sustancial en el desarrollo trascendente del ser humano y su cultura.

En este capítulo se analizarán diversos temas relacionados con la Administración del Factor Humano, ya que en la actualidad forma parte fundamental en el esquema de cualquier organización contar con personal altamente eficaz y eficiente en sus actividades y funciones que realice:

#### **2.1 Facultades del Ser Humano**

*Arias García y Heredia Espino* en su libro *Administración de Recursos Humanos*, nos señala la importancia de las facultades como un factor primordial para el ser humano:

La Real Academia Española, en su diccionario, lista los siguientes acepciones, entre otras, la palabra *facultad*: “aptitud, potencia física y mental; poder, derechos para hacer una cosa, licencia o permiso”. Por lo tanto, en estos sentidos se emplea el término en el presente capítulo. Respecto a la palabra *recursos*, la misma fuente indica. “medio de cualquier clase que, en su caso de

necesidad sirve para conseguir lo que se pretende”. “conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa”. En otras palabras, cada persona tiene facultades que pueden convertirse en recurso para alcanzar sus propios objetivos y satisfacer una necesidad. Por lo tanto, es imprescindible mencionar dichas facultades pues constituyen un modelo de ser humano:

### **2.1.1. Raciocinio**

Éste constituye la facultad más aparente. La posibilidad de encadenar pensamientos para analizar los sucesos, para tomar decisiones y posturas frente al mundo y a la vida, constituye algo propio y único del ser humano. Aunada a esta facultad, se encuentran otras: la posibilidad de abstraer, es decir, de manejar ideas las cuales se presentan en símbolos, conducentes al manejo de lenguajes.

### **2.1.2. Sentido del Tiempo**

El ser humano es el único que tiene historia. Así podemos analizar las circunstancias en que se tomaron ciertas decisiones y aprender de los resultados obtenidos.

Pero, no solo podemos volver la mirada hacia antaño sino también estamos en posibilidad de realizar una operación semejante con el porvenir. Por nuestro poder de abstracción podemos imaginar el futuro. Así, pasado, presente y futuro se convierten en dimensiones importantes dentro de la vida humana.

### **2.1.3. Toma de Decisiones**

Al moldear el presente y el futuro, el ser humano encuentra diversas opiniones tanto en las metas propiamente dichas como en los caminos para llegar a ellas. Al evaluar las diversas posibilidades, elige la más conveniente.

### **2.1.4. Responsabilidad**

El ser humano es libre y también resulta automáticamente responsable de sus propios actos. Es muy fácil tratar de evadir esta carga; es más fácil arrojar la culpa sobre alguien o algo.

### **2.1.5. Significado de la Propia Vida**

La conciencia del tiempo futuro y la mirada hacia su alrededor hace consciente al hombre de su propia finitud. Sabe que su vida terminará, aunque no sabe cuándo. Así está consciente de la conclusión ineludible de su tiempo personal. Por lo tanto, puede planear cómo utilizar su tiempo, es decir, su vida. Fijándose metas significativas puede dar sentido e importancia a su propia existencia.

### **2.1.6. Autocrítica**

El ser humano tiene conciencia de sí mismo, por tanto, es capaz también de darse cuenta de su situación actual y compararla con una situación deseada.

Cada cual puede formarse una imagen de la forma en la cual sería deseable comportarse o llegar a ser. De hecho, las metas constituyen esas situaciones ideales. Así, el ser humano tiene capacidad para percibir las diferencias entre ambas situaciones y decidir lo que debe cambiar.

### **2.1.7. Transformación de Sí Mismo y de su Medio Circundante**

Precisamente como resultado de la autocrítica, y la reflexión sobre sí mismo y sobre la sociedad, el ser humano puede tomar decisiones respecto a su propio camino. La educación es una actividad tendiente a proporcionar los elementos necesarios para esa evaluación.

Por otro lado, el ser humano no solo se adapta al medio circulante, como los animales. Adapta el entorno a sus propias necesidades y designios.

### **2.1.8. Creatividad**

El ser humano es capaz de imaginar, de enseñar, y de visualizar nuevas transformaciones. Las metas constituyen un futuro de la imaginación. El ser humano puede emplear todos los elementos conocidos en un momento dado y otorgarles una nueva configuración, a fin de lograr aspectos nuevos y desconocidos hasta ese momento

En otras palabras, el ser humano completo es capaz de innovar, de poner en juego soluciones novedosas y creativas para disminuir la distancia entre las situaciones anheladas y las actuales.

### **2.1.9. Cultura**

La conciencia de sí mismo y de su mundo circundante, así como de la vida en sociedad, conducen al ser humano a la creación de una cultura, es decir, un conjunto de comportamientos propios y característicos de un grupo social. La cultura se presenta en tres vertientes fundamentales:

1. **Ideología:** En esta encontramos la filosofía, es decir, la percepción del mundo, así como las creencias, los valores, las ideas de belleza,

el bien y el mal, la religión y, en general, la imagen del cosmos de esa sociedad.

2. **Sociología:** El grupo establece ciertas normas de comportamiento y de relación, así como de jerarquías, símbolos de importancia de sus miembros, ceremonias, ritos de intensificación de los lazos grupales o de iniciación.
3. **Tecnología:** Cada grupo establece sus procedimientos y las herramientas necesarias para satisfacer sus necesidades.

#### **2.1.10. Risas y Lágrimas**

El ser humano es el único de todas las especies de la creación capaz de tener sentido del humor. Nadie más puede reír ni llorar. Por tanto, no existe razón alguna para convertir el trabajo o estudio en actividades tediosas o aburridas sino lo contrario, verlos como una diversión.

#### **2.1.11. Amor**

El amor es una intercomunicación de dos conciencias que se respetan. El amor es lo opuesto del egoísmo, pero amor significa también propiciar el desarrollo de la otra persona, trabajar en forma conjunta para lograr las metas valiosas comunes, buscar el bienestar de la otra parte; en suma, facilitar la utilización plena de sus facultades humanas.



### **2.1.12. Movimientos Finos Ligados a una Función Mental**

El ser humano es el único capaz de escribir a máquina, interpretar una melodía en el piano o danzar al ritmo de una pieza musical, igualmente, es el único capaz de trabajar en forma ordenada y planeada para lograr un artículo. (ARIAS, 2001: 18)

Las facultades son un conjunto de elementos que nos ayudan a alcanzar nuestros objetivos y satisfacer una necesidad.

## **2.2 Origen y Desarrollo de la Administración del Factor Humano**

Desde que los administradores empezaron a lograr objetivos y planes por medio del esfuerzo de grupos organizados, tuvieron que realizar ciertas funciones básicas de personal, con frecuencia, de naturaleza informal y primitiva.

La administración de recursos humanos ha evolucionado a partir de importantes progresos e interrogantes que datan del comienzo de la Revolución Industrial.

### **2.2.1 Sistema de Gremios**

En la Edad Media se generó el adiestramiento de aprendices, los sindicatos y uniones obreras.

Los propietarios de talleres organizaron gremios con el propósito de proteger sus intereses; también servían para regular el empleo y el adiestramiento de aprendices dentro de cada oficio, nos comenta C. Curtis. Estos gremios fueron los precursores de las asociaciones patronales de hoy.

Más tarde esos trabajadores, conocidos como jornaleros, formaron gremios propios llamados gremios de pequeños propietarios para representar sus intereses y ayudarse mutuamente.

### **2.2.2 Sistema Fabril de Producción**

El desarrollo de la fuerza mecánica hizo posible el crecimiento de un sistema fabril de producción. El uso de equipos mecanizados y mejores técnicas de producción permitió la fabricación de bienes requeridos, menos costosa.

Con la fábrica llegó un tipo de conducta reglamentada que surgió de la interdependencia de tareas y posiciones. Como resultado, a finales de 1880 algunos países promulgaron leyes para reglamentar las horas de trabajo de mujeres y niños, otros también promulgaron leyes para establecer salarios mínimos para trabajadores masculinos y para reglamentar condiciones laborales que afectan la salud y la seguridad de los trabajadores. Posteriormente fueron promulgadas leyes de compensación para los trabajadores a fin de proveer pagos de indemnización por lesiones sufridas en accidentes de trabajo.

### **2.2.3 Sistema de Producción en Masa**

La producción en masa fue posible gracias a la estandarización de piezas intercambiables que pueden ser montadas en las líneas de producción. Asimismo hubo mejoras en la tecnología de maquinaria y equipo para ahorrar trabajo; estas mejoras generaron aumentos en los costos generales y en sueldos y salarios, lo que obligó a los propietarios a buscar nuevas formas de utilizar más eficientemente la maquinaria y equipo así como la fuerza de trabajo, lo cual se logró con la aplicación de la administración científica.

### **2.2.4 Psicología Industrial**

En la primera década de 1900 una parte de los conocimientos e investigaciones del campo de la psicología comenzaban a enfocarse en lograr mejoras en las técnicas de ventas, pero también se interesaron en una combinación más efectiva de las capacidades de los trabajadores con los puestos.

## 2.2.5 Época Moderna de la Administración de Personal

El verdadero avance de la administración de recursos humanos se considera a partir de 1930, cuando surge la moderna concepción de los recursos humanos. Asimismo, en esta época surgieron las primeras investigaciones en el campo de la conducta humana y el desarrollo de nuevos sistemas y técnicas para administrar al personal. Por esto fue la época en la que más se legisló sobre materia laboral. Nace aquí el positivismo administrativo. (RODRIGUEZ, 2002: 8)

En el siguiente cuadro se presenta la evolución histórica de la administración de personal:

Tabla 4. Evolución Histórica de la Administración de Personal

<b>AÑO</b>	<b>INDIVIDUO O GRUPO ÉTICO</b>	<b>CONTRIBUCIONES</b>
1550-1566 <i>A.N.E.</i>	Egipto	Establece un régimen perfeccionado de servicio civil, a pesar de haber sido concebido como un sistema de castas.
462-430 <i>A.N.E.</i>	Grecia (Pericles)	Estableció una compensación para ciertos servidores públicos, en busca de la estabilidad y continuidad de servicios estatales.
202-219 <i>A.N.E.</i>	China (Confucio)	Perfeccionamiento de exámenes para la selección de funcionarios honrados, desinteresados y capaces.
1525	Nicolás Maquiavelo	Enumera las cualidades del jefe.

1776	Francia R. Huberty	Se aplica el método de reclutamiento por concurso para los cargos de médico y éste se generalizó para los nombramientos.
1810	Robert Owen	Necesidad de prácticas (relaciones) de personal reconocidas y aplicadas, se asume la responsabilidad de adiestrar a los trabajadores; construcción de conjuntos de casas para los trabajadores.
1853	Inglaterra	Desarrolla un avanzado sistema de administración de personal, el cual concebía el reclutamiento de ingreso al servicio público a través de adecuados criterios selectivos del personal.
1883	Norteamérica	Reglamenta el servicio civil. Su finalidad principal era erradicar la influencia política en el nombramiento de personal público, previó procesos adecuados de reclutamiento y selección de personal.
1891	Frederick Halsey	Establece un plan de premios sobre los salarios pagados.
1910-1915	Norteamérica	Se instituye el primer departamento de personal, en su concepción moderna. Posteriormente se inicia un programa de entrenamiento a nivel universitario para gerentes y empleados.
1913	Hugo Munsterberg	Describe técnicas para seleccionar personal apto, obtención de productividad, influir en la gente.

1915	W. Dill Scott	Realiza un trabajo sobre la selección del personal de ventas.
1917	E. D. Woods	Desarrollo el concepto de la validez estadística relativa al uso de pruebas.
1917	Meyer Bloomfield	Se le considera fundador del movimiento de la administración del personal.
1921	J. Mc. Keen C.	Famoso por sus actividades de desarrollo de pruebas y por sus esfuerzos para establecer la psicología de la corporación.
1922	W. Van Dyke b.	Ganó prestigio sobre la manera de entrevistar y hacer pruebas de aptitud, fomento las pruebas alfa y beta en el ejército.
1924	Merrill R. Lott	Desarrolló un programa de clasificación y evaluación de puestos.
1927	E. Mayo, Roethlisberger y Dickson	Iniciaron los estudios de Hawthorne a fin de determinar el efecto que podían tener la fatiga, las horas de trabajo y los periodos de descanso en la productividad del trabajador.
1930	Varios autores	Se considera el verdadero avance de la administración de personal, cuando surge la moderna concepción de relaciones humanas, el desarrollo técnico de los principales procesos y elementos de administración de personal.

FUENTE: (RODRIGUEZ, 2002, p. 10)

### **2.3 Denominación de la Administración del Factor Humano**

La administración de personal presenta diversas modalidades en cuanto a su denominación, pues no existe unidad de criterio al respecto, entre los administradores. Esta situación produce una variedad de denominaciones que en ocasiones han acarreado confusiones teóricas y prácticas. Las más usuales son las siguientes:

- Manejo de personal.
- Relaciones industriales.
- Relaciones laborales.
- Relaciones humanas en el trabajo.
- Administración de personal.
- Administración de recursos humanos.
- Gestión del talento humano.

Para muchos autores tales denominaciones son sinónimo, sin embargo, si son analizadas se advertirá que muchas de estas denominaciones definen entre sí no sólo en la forma, sino también en el contenido y alcance que ellas denotan. (RODRIGUEZ, 2002: 6)

### **2.4 Concepto de Administración del Factor Humano**

Ahora se pasara a definir el concepto de administración del personal, para determinar su campo de acción dentro de cualquier quehacer de la administración.

Inicialmente se analizaran las definiciones de los autores más prestigiados, a fin de concluir con la definición propia:

- “Es la planeación, organización, dirección, y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de

quienes reciben el servicio y satisfacer, también las necesidades del personal''. (RODRIGUEZ, 2002: 7)

- ''La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño''. (CHIAVENATO, 2002: 9)
- ''La administración de recursos humanos es una disciplina específica, ya que señala el género próximo (administración) y la diferencia específica (recursos humanos), en la cual el elemento humano es el común denominador de la eficiencia de todos los demás elementos de una organización, ya que estos son operados por el hombre''. (REYES, 1990: 25)

Con los anteriores elementos es posible emitir una definición propia de recursos humanos:

Es un proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización.

## **2.5 Objetivos de la Administración del Factor Humanos**

La administración de recursos humanos se refiere a la planeación, reclutamiento, selección, administración de sueldos, capacitación, relaciones laborales, higiene y seguridad en las organizaciones. Los recursos humanos de una organización constan de los empleados de todos los niveles, sin importar sus funciones, ocupados en cualquiera de las actividades del organismo social. Un organismo puede ser: una empresa industrial, una dependencia pública, un hospital, un hotel, una universidad, o una línea aérea.

El sistema de recursos humanos tiene diversos objetivos, entre los principales están:

- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización, para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.
- Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para lograr los objetivos organizacionales.
- Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.
- Elevar la productividad del personal, para promover la eficiencia y eficacia de la dirección.
- Coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo, para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.
- Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores, para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- Alcanzar hasta el más alto nivel la relación tanto del trabajador como del patrón.
- Resolver eficazmente los problemas que se suscitan antes de establecer la relación laboral, durante la presentación de los servicios y al término de dicha relación laboral, para sostener adecuadas relaciones de trabajo. (RODRIGUEZ, 2002: 7)



## 2.6 Características del Factor Humano

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo trabajando dentro de las organizaciones. La productividad de bienes y servicios no puede ser desarrollada por personas que trabajan solas; mientras más industrializada sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones. Éstas logran tener un gran y duradero impacto sobre las vidas y sobre la calidad de los individuos. En la medida en que las organizaciones crecen y se multiplican, mayor es la complejidad de los recursos para su supervivencia y crecimiento.

Las organizaciones están conformadas por personal; y constituyen para éste, un medio por el cual pueden alcanzar diversos objetos individuales con un mínimo de costo, tiempo de esfuerzo y de conflicto, los que no podrían ser alcanzados a través del esfuerzo individual.

Sin las organizaciones y sin las personas que en ellas actúan, no habría administración de recursos humanos. La administración de personal es una especialidad que surgió del crecimiento de las organizaciones y el incremento en la complejidad de las funciones operacionales. (RODRIGUEZ, 2002: 8)

En realidad, es difícil separar a las personas de las organizaciones y viceversa. No existen fronteras muy definidas entre lo que es y lo que no es una organización, así como no se puede trazar exactamente los límites de influencia de cada persona en una organización; sin embargo, lo que sí se puede diferenciar son ciertas características de los recursos humanos y de acuerdo con el autor Sánchez Barriga son las siguientes:

- a) No puede ser propiedad de la organización, a diferencia de otros tipos de recursos: los conocimientos, las experiencias, las habilidades, etc., son patrimonio personal.
- b) Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias. No por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de su personal; por el

contrario, solo contará con él, cuando el trabajador perciba que esta actividad va a ser provechosa y que los objetivos organizacionales concuerdan con los particulares.

- c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles. Se manifiestan solo a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.
- d) Los recursos humanos pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo. Es decir, mejorando los recursos ya existentes o descubriendo otras habilidades básicas que potencialmente tiene la persona.
- e) Los recursos humanos son escasos. Esto se debe a que no todo el personal posee las mismas capacidades, habilidades y conocimientos. (RODRIGUEZ, 2002: 11)

## **2.7 Importancia Estratégica que tiene la Administración del Factor Humano**

La administración de recursos humanos (HRM, por sus siglas en inglés) se refiere a las filosofías, políticas, y prácticas que una organización utiliza para influir en los comportamientos de las personas que trabajan en ella. Incluye actividades relacionadas con planeación, contratación, capacitación y desarrollo, revisión y evaluación del desempeño y compensación. La utilización estratégica de todas estas actividades mejora la efectividad de la organización. De hecho, las empresas que aplican los avances más recientes a su administración de recursos humanos producen alrededor de 10% más de ingresos por empleado que las empresas promedio.

Las actividades relacionadas con la administración de recursos humanos se presentan en todas las organizaciones, desde las más pequeñas hasta las más grandes. Al menos, toda empresa tiene puestos y éstos incluyen un conjunto de responsabilidades. Las empresas contratan a personas para que desempeñen el trabajo y les paga por hacerlo. (JACKSON, 2009: 422)

## 2.8 Funciones de la Administración del Factor Humano

A continuación se detallaran cada una de las funciones que se realizan en la administración del factor humano dentro de las organizaciones:

Tabla 5 Principales Funciones del Área de Recursos Humanos

<b>FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<i>Estructura Organizacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y descripción de puestos.</li> <li>• Especificaciones de puesto.</li> </ul>
<i>Integración de Personal</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento.</li> <li>• Selección.</li> <li>• Contratación.</li> </ul>
<i>Administración de Sueldos y Salarios</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valuación de puestos.</li> <li>• Encuesta de salarios.</li> <li>• Evaluación del desempeño.</li> <li>• Salarios incentivos.</li> </ul>
<i>Capacitación y Desarrollo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inducción.</li> <li>• Entrenamiento.</li> <li>• Capacitación/Adiestramiento.</li> <li>• Planeación y desarrollo de recursos</li> </ul>

	humanos.
<i>Clima Organizacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura empresarial/laboral.</li> <li>• Relaciones interpersonales.</li> <li>• Manejo de conflictos.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Comunicación.</li> </ul>

**FUENTE:** (LERMA Kirchner, 2012: 228)

En la anterior tabla se muestran las principales tareas que desarrolla el departamento de recursos humanos.

### **2.8.1 Planeación de Recursos Humanos**

*Jackson Slocum* en su libro *Administración. Un Enfoque Basado en competencias*, señala la importancia de la planeación de recursos humanos:

El proceso de planeación es básico para administrar los recursos humanos de forma efectiva. La planeación de recursos humanos implica pronosticar los recursos humanos que necesitará la organización y preparar las medidas que se tomarán para satisfacer esas necesidades. El objetivo principal es garantizar que el número y el tipo correctos de individuos estarán disponibles en el momento oportuno y en el lugar indicado para poder satisfacer las necesidades de la organización.

Por lo general, primero se establecen las metas estratégicas y a continuación las metas de la administración de recursos humanos que sean congruentes con las metas generales.

Por otra parte, *Rodríguez Valencia* en su libro *Administración Moderna de Personal*, nos señala una definición y la importancia de la planeación de recursos humanos:

La planeación de recursos humanos es un proceso más amplio que el hacer solo proyecciones, pero también incluye esta actividad.

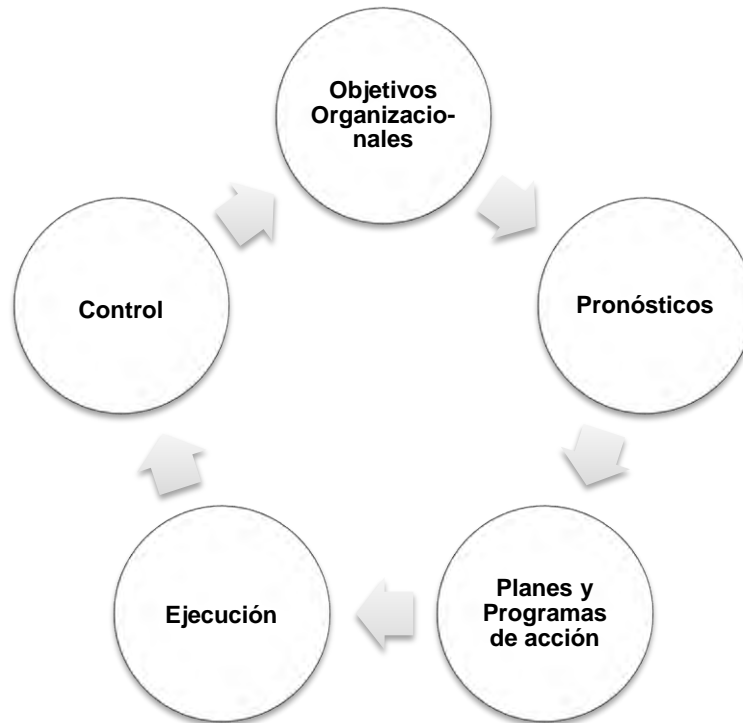
La planeación de recursos humanos tiene un papel muy importante en el éxito de la organización. La importancia de la planeación de personal estriba en que a través de ella se puede prever lo que va a suceder en el futuro, es decir la dirección superior debe anticiparse a los acontecimientos y así programar su producción, presupuestar sus gastos, estimar el número y tipo correcto de personal.

Se puede concluir en que la importancia de la planeación de recursos humanos estriba en:

- Adecuar efectivamente las actividades del personal con los objetivos organizacionales futuros.
- Mejorar la utilización de los recursos humanos.
- Lograr economías en la contratación de nuevos empleos.
- Ampliar la información de la administración de personal, para ayudar a otros departamentos y en otras actividades de personal.
- Efectuar una demanda importante sobre el mercado de trabajo.
- Coordinar diferentes planes y programas de personal tales como planeación de carreras, planes de capacitación y desarrollo.

### 2.8.1.1 El Proceso de Planeación de Recursos Humanos

Ilustración 3 El Proceso de Planeación de Personal



FUENTE: (RODRIGUEZ, 2002: 106)

1. **Objetivos Organizacionales:** Son las metas hacia las cuales se dirige la organización.
2. **Pronósticos:** Es obtener una idea de lo que está ocurriendo en el flujo de personal que entra en la organización, permanece en ella y luego sale.
3. **Planes y Programas de Acción:** Una vez que se ha estimado la oferta y la demanda de recursos humanos se procede a la programación que contendrá no sólo el tiempo que requiere el plan, sino todos aquellos aspectos cuantitativos y cualitativos que se refieren al logro de los objetivos en materia de personal.

4. **Ejecución:** Una vez formulados los planes de acción, el departamento de personal deberá poner en ejecución los planes de acción para alcanzar los objetivos.
5. **Control:** Su propósito consiste en vigilar las fases anteriores del proceso de planeación de personal y proporcionar retroalimentación de los resultados. (RODRIGUEZ, 2002: 106)

## **2.8.2 Reclutamiento de Personal**

El reclutamiento es el primer paso para proporcionar recursos humanos apropiados a la organización una vez que se ha abierto una vacante.

El reclutamiento es el proceso de buscar, dentro y fuera de la organización, a las personas que cubrirán los puestos vacantes. Durante el reclutamiento, la organización estructura un grupo de candidatos de entre los cuales seleccionará a los calificados para el puesto. Una vez que se ha reclutado a los candidatos se seleccionan a aquellos que muestren la mayor probabilidad de desempeñarse bien en el trabajo. (JACKSON, 2009: 436)

### **2.8.2.1 Definición de Reclutamiento**

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar. (CHIAVENATO, 2002: 95)

### 2.8.2.2 Proceso de Reclutamiento

Desde el punto de vista de la organización, el proceso de reclutamiento no es simple. En este proceso se distinguen dos fases, que son:

- a) Fuentes de reclutamiento.
- b) Medios de reclutamiento.

**Fuentes de Reclutamiento:** Son los lugares de origen donde se podrán encontrar los recursos humanos necesarios. Las fuentes de reclutamiento se dividen en:

- *Fuentes Internas:* Son las oportunidades que se presentan para encontrar aspiraciones dentro de la organización y están representadas básicamente por:
  - Los trabajadores de la propia organización.
  - Contactos con sindicatos.
  - Los familiares o personas recomendadas por los trabajadores.
- *Fuentes Externas:* Son aquellos lugares de contacto indirecto, donde incidirán las técnicas de reclutamiento. Están representadas por:
  - Bolsas de trabajo de escuelas, universidades, asociaciones.
  - Oficinas de colocación.
  - Otros empleos.
  - Por el público en general.

**Medios de Reclutamiento:** Son las diferentes formas o conductos que se utilizarán para enviar el mensaje e intereses a los candidatos y así atraerlos hacia la organización. Los medios de comunicación que se usan ordinariamente, dentro del reclutamiento de recursos humanos, son:

- La requisición de personal al sindicato.
- La solicitud oral o escrita hecha a trabajadores.
- La carta y el teléfono.



- El periódico.
- La radio y la televisión.
- Los folletos o boletines. (RODRIGUEZ, 2002: 124)

### **2.8.3 Selección de Personal**

La selección de empleados es un proceso que implica decidir cuáles de esos reclutados deben ser contratados y para cuál puesto. La decisión relativa a cuál persona seleccionar suele tomar en cuenta sus competencias personales y que también embona<sup>3</sup> en la organización. (JACKSON, 2009: 438)

#### **2.8.3.1 Definición de Selección**

La selección es el proceso utilizado para elegir individuos calificados para cubrir los diversos puestos de una organización.

La selección es un proceso mucho más complejo de la simple elección de la mejor persona disponible. Elegir el conjunto apropiado de conocimientos, destrezas y habilidades, implica el intento de hacer coincidir lo que el solicitante puede y quiere hacer, y lo que la organización necesita. (MATHIS, 2003: 67)

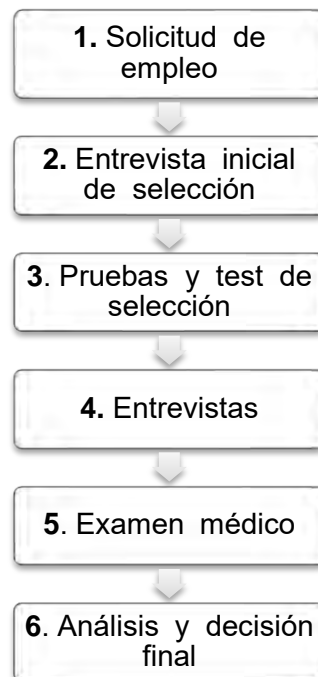
#### **2.8.3.2 Proceso de Selección**

La selección de personal es un proceso de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. Los candidatos que superan los obstáculos continúan hacia las etapas siguientes. Si no consiguen superar las dificultades, son rechazados y salen del proceso. A continuación se señalan las etapas o fases del procedimiento de selección de personal:

---

<sup>3</sup> EMBONA: Mejorar o hacer bueno algo.

#### Ilustración 4 Proceso de Selección de Personal



FUENTE: (CHIAVENATO, 2002: 131)

#### 2.8.3.3 Fuentes de Información para la Selección de Personal

*Jackson Slocum*, en su libro *Administración. Un Enfoque Basado en competencias*, nos señala algunas de las fuentes de información más comunes para la toma de decisiones de selección son:

- **Curriculum:** Un Curriculum u hoja de vida bien preparada debe ser claro, conciso y fácil de leer y comprender. Proporciona: 1) datos personales; 2) objetivos de carrera; 3) grado de estudios; 4) experiencia laboral, destacando las habilidades y responsabilidades especiales, y 5) nombre, domicilio, número telefónico y dirección de correo electrónico de las referencias.
- **Verificación de Referencias:** Dado que es muy fácil hacer un Curriculum con datos falsos, los gerentes suelen solicitar y verificar

referencias. Muchos empleadores comprueban, por sistema, los grados de estudios, como las instituciones donde ha estudiado esa persona, si tiene grado de licenciatura, sus posgrados y las fechas correspondientes.

- **Entrevista:** Al hacer una selección final, la mayoría de las organizaciones recurre a una combinación de entrevista y prueba. Un objetivo de esto es encontrar a personas que estarán a la altura de los valores de la organización: seguridad, amabilidad, integridad, diversión y pasión.
- **Prueba:** Muchas organizaciones aplican pruebas o exámenes para seleccionar y elegir a los candidatos. La prueba de habilidad cognitiva es aplicada por los empleadores para medir la inteligencia general; es decir, las habilidades de razonamiento, matemática y de lenguaje, etc.

## **2.8.4 Contratación de Personal**

El proceso de contratación incluye actividades relacionadas con el reclutamiento de solicitudes para cubrir los puestos vacantes en una organización y la selección de los mejores solicitantes para ocupar una posición. (JACKSON, 2009: 435)

### **2.8.4.1 Definición de Contratación**

Proceso cuyo objetivo es atraer candidatos potenciales calificados para ocupar puestos en la organización.

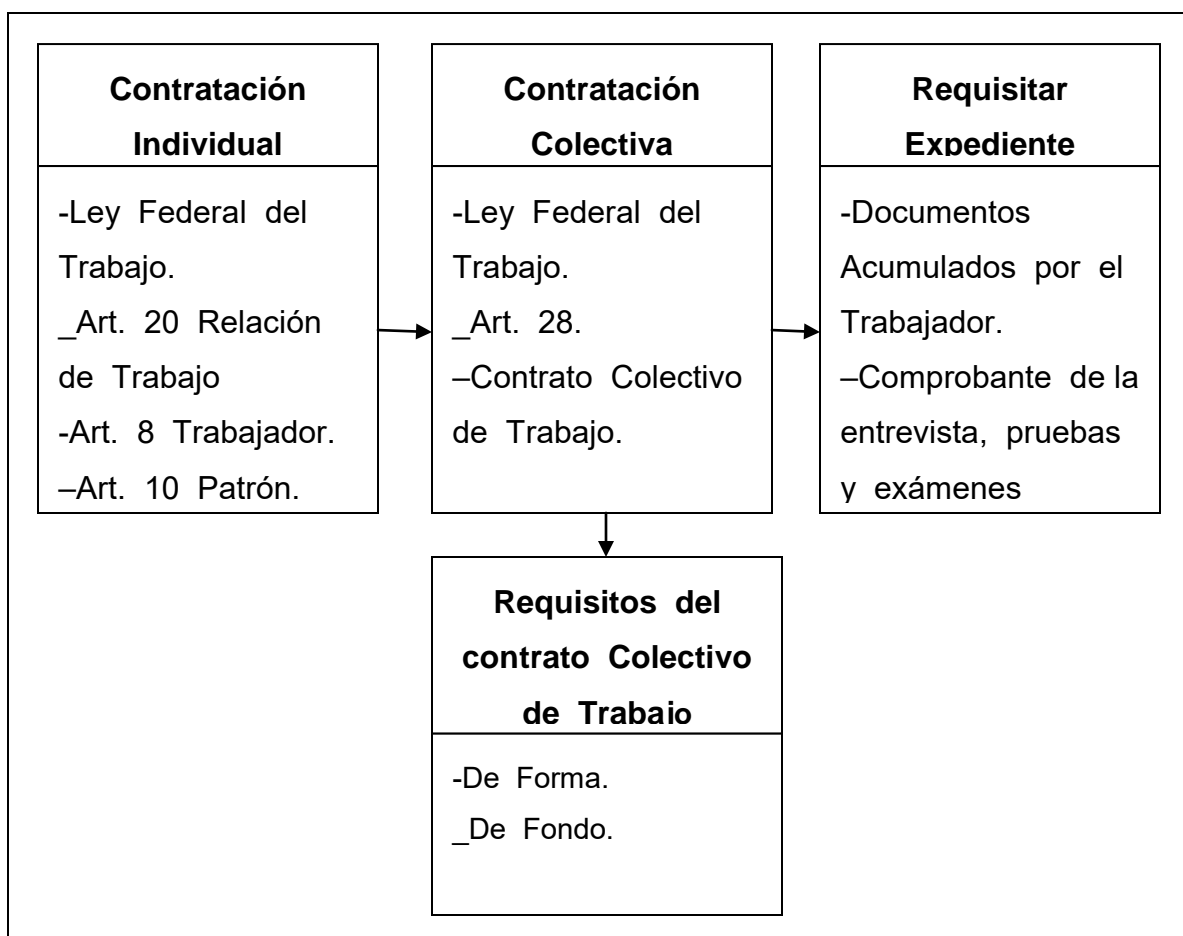
Inicia con el recopilamiento del departamento en donde surge la vacante y termina al tener los candidatos que cumplan con el perfil (Apuntes de la materia de Taller de Reclutamiento y Selección de Personal, 2014).

#### 2.8.4.2 Proceso de Contratación

Valencia Rodríguez, en su libro Administración Moderna de Personal, señala el proceso de contratación basándose en la Ley Federal del Trabajo:

El proceso de contratación incluye una serie de etapas que consideran las disposiciones legales sobre la decisión de contratar personal para la organización. En la *ilustración 5* se muestra este proceso de contratación:

Ilustración 5 Proceso de Contratación



FUENTE: (RODRIGUEZ, 2002: 133)

**Contratación Individual:** En el artículo 20 de la *Ley Federal del Trabajo* define lo que se entiende por relación de trabajo como: *La representación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario.*

Por otro lado, contrato individual se define así: *Es aquel por virtud del cual, una persona se obliga a preparar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.*

- El Trabajador: En el artículo 8 de la *Ley Federal de Trabajo* define al trabajador como: *La persona física que presta a otra física o moral, un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.*
- *El Patrón:* El artículo 10 de la *Ley federal del Trabajo* define al patrón como: *La persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.*

**Contratación Colectiva:** El artículo 286 de la *Ley Federal de Trabajo* define al contrato colectivo de trabajo como: El convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objetivo de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo de una o más empresas o establecimientos.

### **Requisitos del Contrato Colectivo de Trabajo**

Los requisitos del contrato colectivo de trabajo son de dos dimensiones de forma y de fondo:

1. *De Forma:* Éstos deben celebrarse por escrito, bajo pena de nulidad.
2. *De Fondo:* Por lo que se refiere a este aspecto, podemos considerar como requisitos de fondo, los siguientes:
  - Los nombres y domicilio de los contratantes.
  - Las empresas y establecimientos que abarque.

- Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada.
- La jornada de trabajo.
- Los días de descanso y vacaciones.
- El monto de los salarios.
- Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores.
- Las bases sobre la integración y el funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta ley.
- Las demás estipulaciones que convengan las partes.

### **Requisitar el Expediente del Trabajador**

Es un modelo de control de personas. Esta fase le informara al jefe de personal, si ha seguido correctamente los pasos del procedimiento de contratación y, además, si todo se realizó como se planeó.

Los elementos del control que contiene el expediente, son los documentos que ha acumulado el trabajador durante el proceso de selección y, además, los instrumentos que debe proporcionar como complemento de la amplia información requerida por el departamento de personal. Dentro de estos documentos están:

- La solicitud de empleo, por ser el primer testimonio formal que presento el interesado.
- Los comprobantes de las entrevistas, de las pruebas, los documentos comprobatorios, así como los resultados del examen médico.
- Documentos como acta de matrimonio, de nacimiento, certificados de estudios realizados, antecedentes penales.

## **2.8.5 Inducción**

Las experiencias iniciales que vive un trabajador en la organización van a influir en su rendimiento y adaptación; de ahí la importancia del proceso de inducción.

### **2.8.5.1 Definición de Inducción**

*Valencia Rodríguez*, en su libro *Administración Moderna de Personal*, señala a dos autores que definen el proceso de inducción:

Es el proceso que guía al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto. (*Sánchez Barriga*)

La inducción se refiere a la orientación de un nuevo empleado, respecto a la organización y su ambiente de trabajo. (*Sikula*)

Es una etapa que inicia cuando se contrata un nuevo empleado a la organización, en la cual aquél se va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc.

### **2.8.5.2 Objetivos de la Inducción**

El proceso de inducción tiene diversos objetivos, entre los más sobresalientes están los siguientes:

- Ayudar a los empleados de la organización a conocer y auxiliar al nuevo empleado para tener un comienzo productivo.
- Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.

- Ayudar a los nuevos trabajadores a desarrollar un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral. (RODRIGUEZ, 2002: 136)

### **2.8.5.3 Proceso de Inducción**

El proceso de inducción incluye una serie de etapas que consideran la inducción al departamento de personal y la inducción al puesto en particular. En la ilustración 6 se muestra el proceso de inducción de personal:

**Introducción al Departamento de Personal:** Dar información sobre aspectos generales tales como:

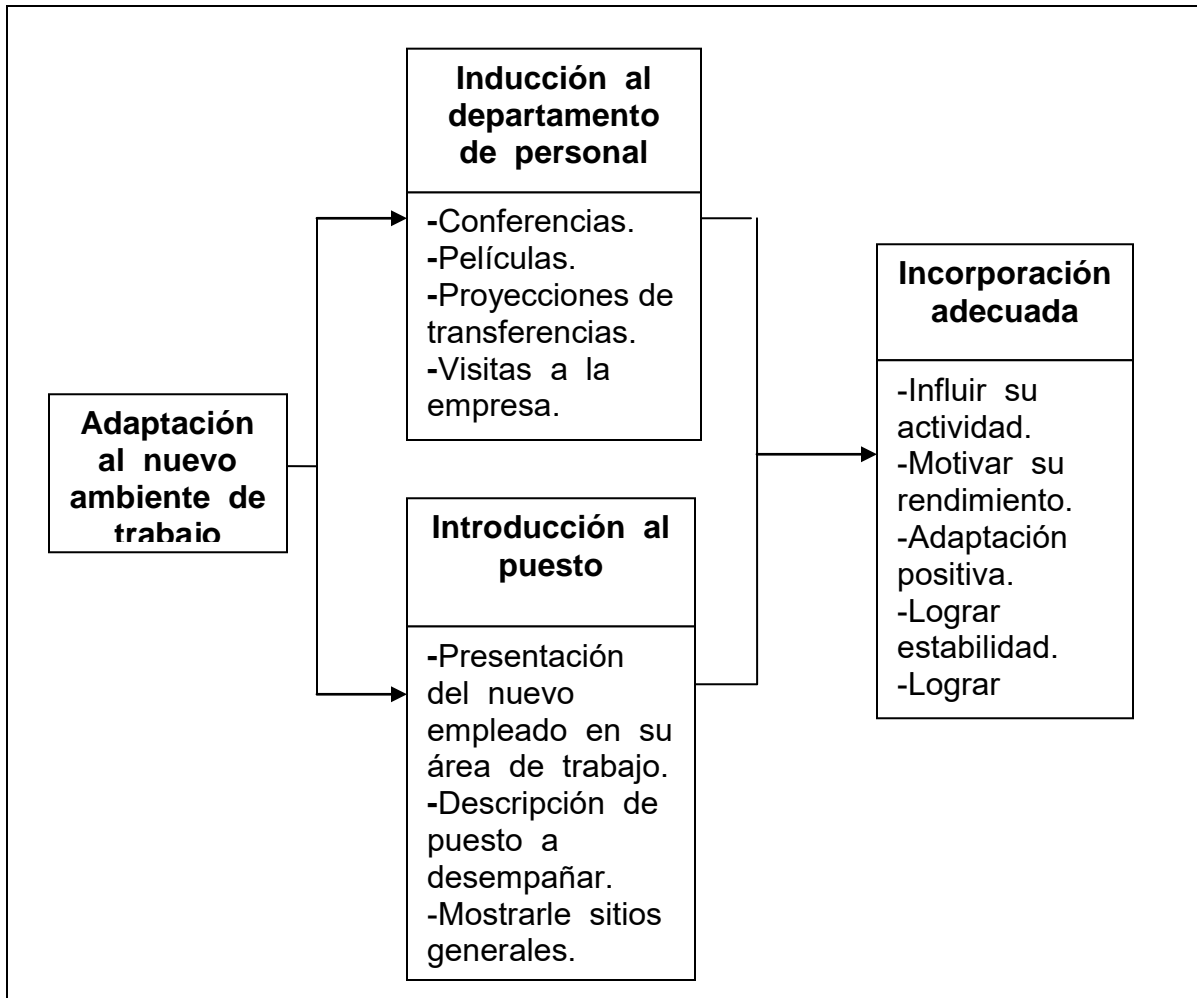
- Historia de la organización.
- Políticas generales de personal.
- Indicaciones sobre disciplina, es decir lo que debe hacer y lo que debe evitar.
- Prestaciones a las que tiene derecho.

**Introducción al Puesto:** Se dan las recomendaciones siguientes:

- Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.
- El jefe inmediato a su vez debe presentarlo con sus compañeros de trabajo.
- El jefe explicara en qué consistirá su trabajo.
- Debe mostrarle los sitios generales. (RODRIGUEZ, 2002: 136)



Ilustración 6 Proceso de Inducción de Personal



FUENTE: (RODRIGUEZ, 2002: 137)

### 2.8.6 Capacitación y Desarrollo

La capacitación se refiere a las actividades que ayudan a los empleados a superar las limitaciones y a mejorar su desarrollo en los puestos que poseen. Y el desarrollo se refiere a las prácticas que ayudan a los empleados a adquirir competencias que necesitaran en el futuro para poder avanzar en sus carreras. (JACKSON, 2009: 440)

### **2.8.6.1 Definición de Capacitación y Desarrollo**

La capacitación es un proceso mediante el cual el personal adquiere habilidades que ayudan al logro de los objetivos de la organización.

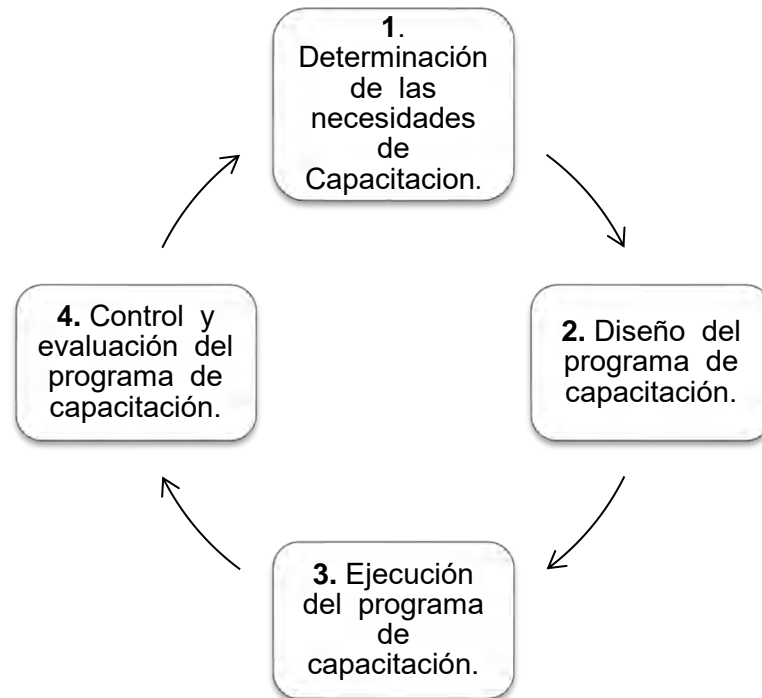
La distinción entre *capacitación* y *desarrollo* es que este último concepto tiene un alcance más amplio y se enfoca en la obtención de *nuevas* habilidades, útiles para realizar los trabajos actuales y futuros. (MATHIS, 2003: 75)

### **2.8.6.2 Proceso de Capacitación**

El proceso de la capacitación es elevar la productividad de los individuos en su trabajo, influyendo sobre su comportamiento. La capacitación en sí es un acta intencional de proporcionar los medios para hacer posible el aprendizaje.

Es recomendable pensar en la capacitación de personal como un proceso mediante el cual se pueden alcanzar los citados objetivos de capacitación. En la siguiente ilustración se muestra un modelo de proceso de capacitación:

**Ilustración 7 El Proceso de Capacitación**

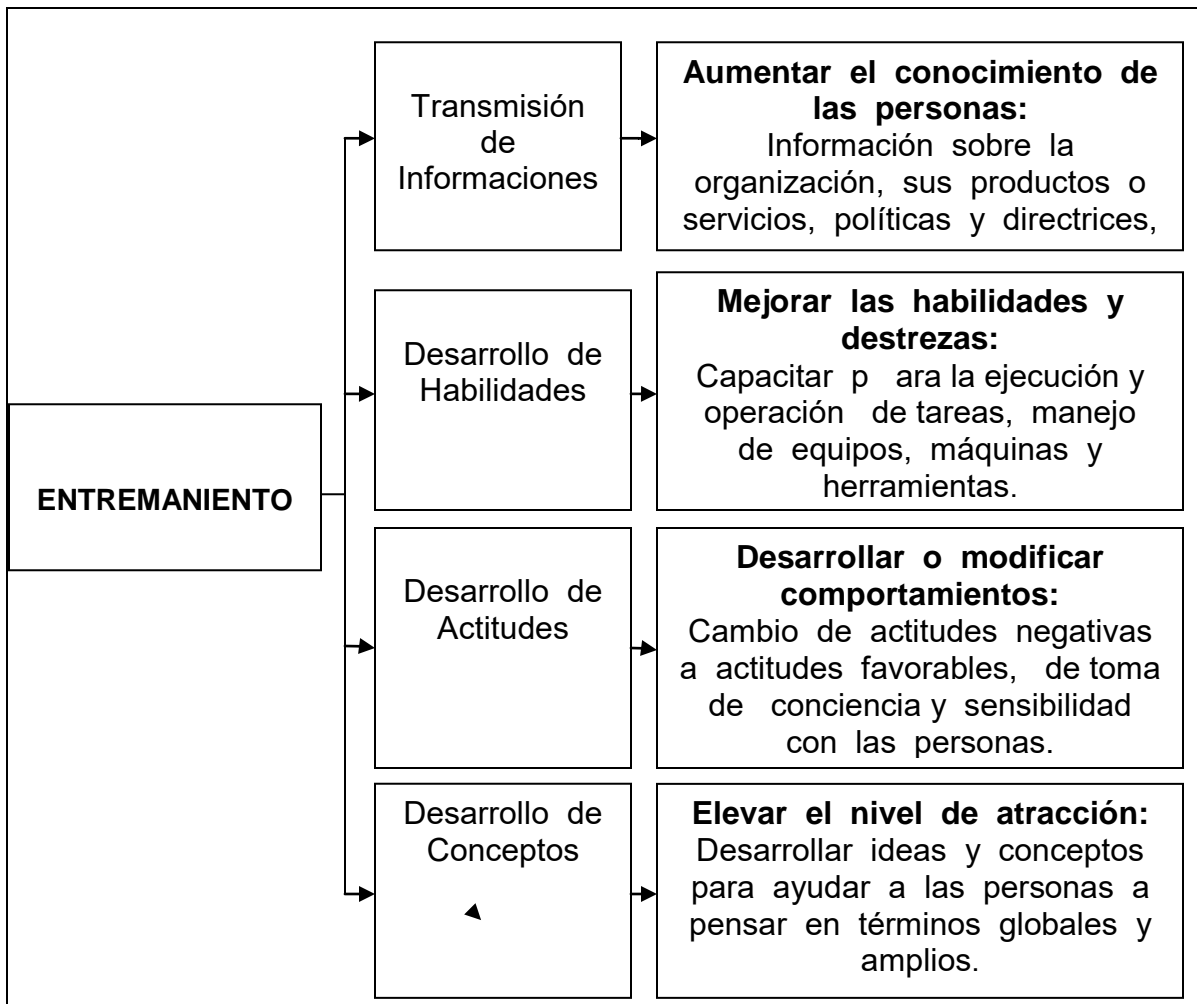


**FUENTE:** (RODRIGUEZ, 2002: 223)

### **2.8.6.3 Cambios de Comportamiento Logrado Mediante el Entrenamiento**

Mediante el entrenamiento (y el desarrollo), la persona puede asimilar información, aprender habilidades, desarrollar actitudes y comportamientos diferentes y comprender conceptos abstractos. La ilustración 8 muestra los cuatro tipos de cambio de comportamiento logrado mediante el entrenamiento.

**Ilustración 8 Cambios de comportamiento Logrados Mediante el Entrenamiento**



FUENTE: (CHIAVENATO, 2002: 306)

### 2.8.7 Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño se entiende como un sistema formal estructurado que sirve para evaluar el desempeño de un empleado en el puesto. Se concentra en documentar qué tan productivo es y cuáles áreas del desempeño del empleado pueden mejorar. (JACKSON, 2009: 444)

### 2.8.7.1 Definición de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso diseñado para determinar en qué medida los empleados realizaran correctamente su trabajo, comparándolo con un conjunto de estándares, para luego comunicar esta información a los interesados. (MATHIS, 2003: 93)

La evaluación del desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo. (CHIAVENATO, 2002: 198)

### 2.8.7.2 Objetivos Específicos de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino una técnica de dirección, un método para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. La evaluación del desempeño trata de lograr diversos objetivos intermedios, los cuales se indican en la *tabla 6*:

Tabla 6 Objetivos Específicos de Evaluación del Desempeño

OBJETIVO	CONCEPTO
<i>Mejoramiento del desempeño</i>	La retroalimentación del desempeño permite al personal, gerentes de área y especialistas de personal, invertir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
<i>Ajustes de compensaciones</i>	Las evaluaciones ayudan a los responsables de área, a determinar quiénes deben recibir incrementos de sueldo.
<i>Decisiones de colocación</i>	Los ascensos, las transferencias y las degradaciones se deben basar en el desempeño del pasado y el esperado.

<i>Necesidades de capacitación y desarrollo</i>	Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación y un buen desempeño puede indicar potencial desaprovechado, que debería desarrollarse.
<i>Planeación y desarrollo de carreras</i>	La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones de carrera para las trayectorias específicas que deben investigarse.
<i>Deficiencias en el proceso de cobertura de puesto</i>	Un buen o un mal desempeño implican puestos fuertes o débiles para los procesos de cobertura de vacantes del departamento de personal.
<i>Inexactitudes de la información</i>	Un mal desempeño puede indicar deficiencias en la información de análisis de puesto, los planes de personal y otras áreas para el sistema de información de administración de personal.

FUENTE: (RODRIGUEZ, 2002: 327)

### 2.8.7.3 Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño

*Idalberto Chiavenato* en su libro *Gestión del Talento Humano*, nos señala los métodos de evaluación del desempeño más utilizados:

Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Dado que no es una tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia y, al mismo tiempo, estimuladores, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación ajustados a las características particulares de su persona.

A continuación se examinan cada uno de los métodos de evaluación tradicionales en la siguiente tabla:

**Tabla 7 Métodos Tradicionales de Evaluación del desempeño**

<b>MÉTODO</b>	<b>CONCEPTO</b>
Escalas Graficas	Es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño.
Selección Forzada	Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento.
Investigación de Campo	Es uno de los métodos tradicionales más completos de evaluar el desempeño. Se basa en el principio de responsabilidad de línea y función staff, en el proceso de evaluación del desempeño.
Índices Críticos	Es un método sencillo, basado en las características externas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso).
Listas de Verificación	Este método está basado en una relación de factores de evaluación que se deben considerar (check-lists) en cada empleado.

**FUENTE:** (Elaboración Propia, 2014)

### **2.8.8 Compensaciones**

En la mayoría de las empresas, la compensación total que reciben los empleadores por el trabajo que desempeñan en una mezcla de compensación monetaria y extraordinaria:

- **Compensación Extraordinaria:** Incluye muchas formas de premios sociales y psicológicos, así como el reconocimiento y el respeto de otros y las oportunidades de desarrollo personal.
- **Compensación Monetaria:** Incluye los pagos directos como sueldos, salarios y bonos, así como las prestaciones como el pago de primas de planes de seguro. (JACKSON, 2009: 447)

#### 2.8.8.1 Definición de Remuneración

Es un conjunto de normas y procedimientos que tratan de establecer o mantener estructuras de salarios equitativos y justos en la organización.

Es un proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleo. (CHIAVENATO, 2002: 233)

#### 2.8.8.2 Importancia de una Remuneración Justa

*Jackson Slocum* en su libro *Administración. Un Enfoque Basado en competencias*, nos señala la importancia de las remuneraciones para el personal:

Los sistemas de compensación efectivos hacen que los empleados piensen que son justos. Una remuneración justa se refiere a lo que las personas piensan que merecen que se les pague en relación con lo que otros merecen que se les pague.

Cuando los empleados evalúen si la remuneración que para una empresa es gusta o no, considerar tres elementos básicos del sistema de compensación que son:

- **Remuneración Base:** Es la remuneración garantizada que se paga en un trabajo.



- **Incentivos:** Cuando la compensación monetaria está vinculada al nivel de desempeño que registran los empleados, se dice que se trata de un pago de incentivos. Los pagos de incentivos tienen por objeto fomentar un desempeño superior.
- **Prestaciones:** Las prestaciones de los empleados suelen definirse como pagos en especie o servicios que se brindan a los empleados por pertenecer a la organización.

### **2.8.9 Higiene, Seguridad y Calidad de Vida**

Los gerentes de recursos humanos están involucrados en la gestión de personas. Además aseguran un sitio de trabajo libre de riesgos innecesarios y condiciones ambientales que puedan provocar daños a la salud física y mental de las personas implica responsabilidades legales y morales.

#### **2.8.9.1 Higiene Laboral**

La higiene en el trabajo se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas de cargo y al ambiente físico en que ejecuta las labores.

La higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garantiza la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas. Los principales elementos del programa de higiene laboral están relacionados con:

1. **Ambiente físico de trabajo**, que implica:
  - *Iluminación:* Luz adecuada a cada tipo de actividad.
  - *Ventilación:* Remoción de gases, humo, olores desagradables.

- *Temperatura:* Mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.
- *Ruidos:* Eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares.

**2. Ambiente psicológico de trabajo, que incluye:**

- Relaciones humanas agradables.
- Tipo de actividad agradable y motivadora.
- Estilo de gerencia democrática y participativa.
- Eliminación de posibles fuentes de estrés.

**3. Aplicación de principios de ergonomía, que incluye:**

- Máquinas y equipos adecuados a las características humanas.
- Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.
- Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.

### **2.8.9.2 Seguridad en el Trabajo**

Es un conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas.

La seguridad en el trabajo está relacionada con la prevención de accidentes y con la administración de riesgos ocupacionales. Su finalidad es profiláctica porque anticipa los riesgos de accidentes para minimizarlos.

### **2.8.9.3 Calidad de Vida Laboral (CVL)**

El termino calidad de vida laboral (CVL) fue acuñado por Louis Davis en la década de 1970 cuando desarrolla un proyecto sobre diseño de cargos. Según él, el concepto de CVL se refiere a la preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desarrollo de sus tareas. Algunos autores europeos desarrollaron otros conceptos dentro del enfoque sociotécnico y de la democracia industrial, En la actualidad, el concepto de CVL incluye tanto los aspectos físicos y ambientales como los aspectos psicológicos del sistema de trabajo. (JACKSON, 2009: 320)

La CVT incluye múltiples factores:

1. Satisfacción con el trabajo ejecutado.
2. Posibilidades de tener futuro en la organización.
3. Reconocimiento de los resultados alcanzados.
4. Salario percibido.
5. Beneficios alcanzados.
6. Relaciones humanas con el grupo y la organización.
7. Ambiente psicológico y físico de trabajo.
8. Libertad y responsabilidad de decidir.
9. Posibilidad de participar. (CHIAVENATO, 2002: 390)

En este capítulo se han analizado algunos de los aspectos más importantes de la administración del factor humano, recalcando su gran importancia y lo principal que es para cualquier tipo de negocio o empresa contar con el personal altamente eficiente y capacitado para que pueda encaminar sus actividades y labores a la lucha intensa en la concesión de los objetivos emitidos por la empresa y lograr así mismo su bienestar y satisfacción, no solo para esta, sino para los trabajadores y su medio ambiente. En el siguiente capítulo estudiaremos una rama de la administración de recursos humanos que en nuestros días es de suma importancia que es el término de competencias laborales.

## CAPÍTULO III

### LA GESTIÓN DEL FACTOR HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS

*“... Lo mejor de la competencia no es saber quién es mejor, sino la mejora personal de cada individuo en cada enfrentamiento...”*

**Antonio Cabado**

Hoy en día la globalización<sup>4</sup> ha causado, debido al libre flujo de la información, la creación de nuevas maneras de trabajo, de operar procesos, de dirigir los mismos y sus organizaciones, niveles más elevados de habilidades requeridas, e inevitablemente niveles más altos de estrés.

Por ello, las empresas deben adaptarse, e incluso, anticiparse a los cambios, planeando adecuadamente sus estrategias y alineando adecuadamente los aportes de su capital intelectual con dichas estrategias a fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización.

El logro que dichos procesos resulten de manera eficiente, es decir, que eleve la productividad y redunde en el retorno de inversión en capital humano, requiere de una gestión de recursos humanos basada en competencias. (LUNA, 2010: 20)

---

<sup>4</sup> **GLOBALIZACIÓN:** Es un proceso de interacción e integración entre las personas, las empresas y los gobiernos de diferentes naciones.

### 3.1 Porque Nacen las Competencias Laborales

En el mundo de los negocios de este siglo, han existido cambios fundamentales; para empezar, se debe reflexionar sobre el hecho de que la gente es el activo más importante de las empresas porque es quien agrega valor al negocio.

Estamos en la era de la información y el talento hace la diferencia. La persona es la que tiene la capacidad de transformar esta información en conocimiento, generar innovación y creatividad.

Desafortunadamente se ve que muy pocos directivos de empresas comparten este punto de vista, por lo que dan prioridad a los recursos financieros, materiales, tecnológicos y de otra índole.

Mi propuesta es invitar al personal directivo y a los expertos en el comportamiento organizacional a convertirse en socios estratégicos de la empresa, fungir como agentes de cambio y continuar trabajando arduamente para sensibilizar y transmitirles a sus subordinados este cambio de paradigma.

El avance que se ha tenido en este terreno, tiene que ver con la forma en que ha evolucionado el área de recursos humanos a lo largo de varias décadas, en los que se ha ido ganando esta lucha; se desarrollara una breve semblanza sobre la evolución de esta importante área en las últimas décadas (*tabla 8*).

- **1970:** El nombre que se ha daba a esta área era *Personal*, pues las funciones en las que más se concentraba eran: nóminas, trámites ante el IMSS, Infonavit, prestaciones, entre otras. En esta década empezaban a cobrar importancia los estudios psico-técnicos para la selección del personal, así como la capacitación a los empleados, que inclusive fue ascendida a una obligación por ley.
- **1980:** Se adoptó en la mayoría de las empresas el nombre de *Relaciones industriales*, y las funciones propias de esta área se

complementaron con actividades de planeación y desarrollo de recursos humanos, seguridad industrial y manejo de conflictos laborales, a fin de minimizarlos.

- **1990:** Se le conoce como el área de *Recursos humanos*, y tiene a su cargo funciones, como: desarrollo organizacional, calidad total y reingeniería de procesos.
- **2000:** Se le empieza a dar el nombre de *Unidad estratégica de negocios de los recursos humanos*, pues va más encaminada a coadyuvar<sup>5</sup> con el logro de los objetivos organizacionales, misión y visión, a fin de hacer más competitivo al negocio. Dentro de las competencias de esta área se contemplan funciones como: *benchmarking*<sup>6</sup> de recursos humanos, desarrollo de ejecutivos con base en competencias y planeación estratégica, entre otras.

**Tabla 8 Evolución de los Recursos Humanos (RRHH)**

DÉCADA	NOMBRE	ORIENTACIÓN
1970	Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nómina.</li> <li>• IMSS-Infonavit.</li> <li>• Estudios psico-técnicos.</li> <li>• Capacitación.</li> </ul>
1980	Relaciones industriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación y desarrollo de RRHH.</li> <li>• Seguridad industrial.</li> <li>• Solución de conflictos laborales.</li> </ul>

<sup>5</sup> **COADYUVAR:** Contribuir, asistir o ayudar a la consecución de algo.

<sup>6</sup> **BENCHMARKING:** Es el proceso continuo de medir productos, servicios y practicas contra las competencias más duras o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

1990	Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo organizacional.</li> <li>• Calidad total.</li> <li>• Sistema socio-técnico.</li> <li>• Ingeniería de procesos.</li> <li>• Evaluación del talento.</li> </ul>
2000	Unidad estratégica de negocio de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir objetivos de negocio.</li> <li>• Benchmarking de RRHH.</li> <li>• Desarrollo de ejecutivos con base en competencias.</li> <li>• RRHH socio estratégico.</li> </ul>

FUENTE: (MATEOS, 2008: 35)

En la anterior tabla se muestra la evolución de cambios que ha recibido al área de recursos humanos.

### 3.1.1 Fenómenos que se deben considerar en el Área de Recursos Humanos

Se encuentran nuevos fenómenos en el mundo, que es necesario considerar para saber hacia dónde debe seguir evolucionando esta área, y son:

- Ha cambiado el modelo de negocio.
- Tratados de libre comercio.
- Globalización.
- Uniones y fusiones.
- Competidores más grandes y más fuertes.
- Usuarios más sofisticados, selectivos y exigentes.
- Privilegio al servicio y a la calidad.
- Aprovechamiento de la inteligencia del negocio.

### **3.1.2 Cambios en el Entorno de los Negocios**

El entorno de los negocios también sufre cambios y se presentan las siguientes características:

- Cambiaron las reglas del juego.
- Se dinamizaron las condiciones de trabajo.
- Se privilegia la disminución de costos y certificación de calidad.
- El proceso de la información adquiere más valor.
- Se privilegian las actividades que generan valor.
- Las empresas evitan la administración del caos.
- Se genera una cultura de prevención: anticipar en lugar de reaccionar.

Esto ha obligado a las empresas a cambiar la forma en que se realizaba la gestión de recursos humanos, para responder a las nuevas características y retos del entorno, de no hacerlo, el costo es desaparecer del mercado.

### **3.1.3 Funciones Principales del Área de Recursos Humanos**

Las funciones principales que debe realizar el área de recursos humanos son:

- Administración de la compensación en matriz y sucursales, incluyendo todas las modificaciones y adecuaciones legales.
- Establecer estrategias de solución que se anticipen a los problemas en un ambiente de incertidumbre total.
- Diseñar procedimientos y soluciones a incidentes, sin contar con índices e información objetiva.
- Inventarios de RRHH y estructura organizacional.
- Selección de personal y evaluación psicométrica sistemática.
- Valuación de puestos.



- Administración de sueldos y nómina universal.
- Presupuesto de personal.
- Seguridad e higiene.
- Créditos, fondos, vacaciones, permisos, incapacidades.

Hasta este momento se ha hecho referencia a los retos y desafíos que enfrenta el área de RRHH en el siglo XXI. (MATEOS, 2008: 35)

### **3.2 Antecedentes de las Competencias Laborales**

A partir de la década de los años 70's, industrias de todo el mundo empezaron a experimentar cambios radicales en sus sistemas de producción como resultado de la entrada de las economías en los mercados modernos globalizados, las crecientes exigencias de *productividad y competitividad*, y sobre todo, por el desarrollo de tecnología y conocimientos aplicados en todos los niveles productivos. Esta situación obligó a modificar la estructura de los mercados de trabajo, la gestión y la organización de los sistemas productivos.

El concepto de competencia empezó a ser utilizado como el resultado de las investigaciones de *David McClelland*, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitirán explicar el desempeño de un trabajo. Un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales tests y prueba para predecir el éxito de un desempeño laboral.

*McClelland* logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempañaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo.

En una óptima más centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas actuales, se puede fijar la aplicación del concepto de competencia en los mercados de trabajo a partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en la década de los años 80's.

Países como Inglaterra, precursores de la aplicación del enfoque de competencia, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación.

Una primera situación a atacar mediante el modelo fue la inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas. Bajo tal diagnóstico se consideró que el sistema académico valoraba en mayor medida la adquisición de conocimientos que su aplicación en el trabajo. Se requería, entonces, un sistema que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente los conocimientos.

En México se empezó a aplicar a mediados de los años 90's. impulsada por el Gobierno Federal, a través del Concejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, organismo encargado de establecer un sistema de certificación de la capacidad o competencia laboral de los trabajadores, con el fin de impulsar su desarrollo con base en estándares de calidad del desempeño. (LUNA, 2010: 6)

### **3.3. Concepto de Competencia**

Si bien fue *David McClelland* el precursor de estos conceptos, se comenzará por la definición de competencia: La competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad.

*Características subyacentes* significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

*Causalmente relacionada* significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

*Estándar de efectividad* significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. (ALLES, 2011: 59)

### 3.4. Clasificación de Competencia

Alles Martha Alicia en su libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos, nos señala los cinco principales tipos de competencia:

1. **Motivación:** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
2. **Características:** Características físicas y respuestas consideradas a situaciones o información.
3. **Concepto propio o concepto de uno mismo:** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. **Conocimiento:** La información que una persona posee sobre áreas específicas.
5. **Habilidad:** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

En síntesis, para *Spencer y Spencer* las competencias se pueden clasificar en:

- **Competencias de Logro y Acción:**
  - Orientación al logro.
  - Preocupación por el orden, calidad y precisión.
  - Iniciativa.
  - Búsqueda de información.
  
- **Competencias de Ayuda y Servicio:**
  - Entendimiento interpersonal.
  - Orientación al cliente.
  
- **Competencias de Influencia:**
  - Influencia e impacto.
  - Construcción de relaciones.
  - Conciencia organizacional.
  
- **Competencias Gerenciales:**
  - Desarrollo de personal.
  - Dirección de personal.
  - Trabajo en equipo y coordinación.
  - Liderazgo.
  
- **Competencias Cognoscitivas:**
  - Pensamiento analítico.
  - Razonamiento conceptual.
  - Experiencia técnica/profesional/de dirección.
  
- **Competencias de Eficacia Personal:**
  - Autocontrol.
  - Confianza en sí mismo.
  - Comportamiento ante los fracasos.
  - Flexibilidad. (ALLES, 2011: 63)

### 3.5. Concepto de Competencias Laborales

La palabra competencias viene del griego *agon/agonistes* que significa, el que se ha preparado para ganar en las actividades olímpicas, se tiene la obligación de salir victoriosos y aparecer en la historia.

Según el organismo CONOCER en México, una competencia laboral es: La capacidad productiva de un individuo, la cual se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

Las competencias laborales son los conocimientos, habilidades<sup>7</sup>, actitudes, intereses, rasgos, valores u otras características personales que tiene el individuo para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas.

Cuando el trabajador cuenta con un elevado perfil de competencias, demuestra las cualidades que se requieren para desempeñar determinadas misiones. Las competencias se pueden observar en el trabajo cotidiano o en situaciones de prueba. Lo importante es adquirir y agregar nuevas competencias que sean fundamentales para tener éxito en los negocios de la empresa, en lugar de invertir en una capacitación que no sirve para las necesidades reales de la organización.

De aquí nace la *administración por competencias*, o sea un programa sistematizado y desarrollado con el propósito de definir perfiles profesionales que den como resultado una mayor productividad y adaptación al negocio, con la identificación de puestos de excelencia y puntos de carencia, llenando lagunas y agregando conocimientos, todo con base en criterios mensurables objetivamente.

La *administración por competencias* procura sustituir la tradicional función de detección de necesidades de capacitación por una visión de las necesidades

---

<sup>7</sup> **HABILIDAD:** Es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de tiempo, economía y con el máximo de seguridad.

del negocio y del cómo las personas aportan valor a la empresa. (CHIAVENATO, 2007: 407 )

El término competencia abarca el dominio de los conocimientos necesarios para realizar una actividad, también incluye el desarrollo de las aptitudes<sup>8</sup> profesionales y la asimilación de los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico.

Las competencias laborales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación requerida en el empleo. *Es algo más que el conocimiento técnico y que hace referencia al saber y al saber hacer.*

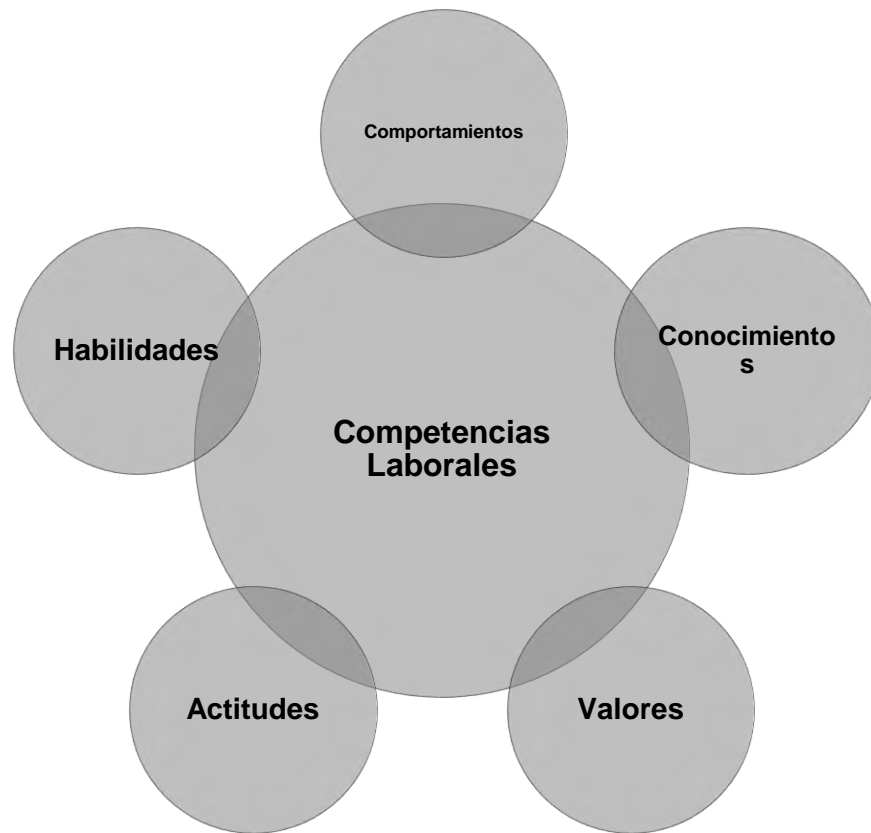
El concepto de competencias engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actitud profesional, sino también un conjunto de comportamientos, que propicia y genera la facultad de análisis, de la toma de decisiones, de la transmisión de información, etc., que son aspectos considerados como necesarios para el pleno desempeño de la ocupación; aspectos que pueden ser adquiridos mediante la formación modular en las instituciones educativas y a través de la experiencia laboral.

Las competencias en aproximaciones conceptuales se refiere a la utilización de los atributos y de las cualidades de la persona, para desarrollar una actividad productiva que le permite desempeñar una tarea o una ocupación en un contexto social, a través de una actitud orientada a satisfacer las necesidades de las personas, del profesionista, de la empresa, de la organización y de la sociedad; que a través de sus integrantes utilizan los bienes o servicios producto de la actividad realizada. (MEDINA, 2009: 23)

---

<sup>8</sup> **APTITUD:** Capacidad para operar competentemente en una determinada actividad.

### Ilustración 9 Qué es una Competencia Laboral



FUENTE: (Elaboración Propia, 2014)

### 3.6 Concepto de Competencias Gerenciales

Las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones. (JACKSON, 2009: 4)

La esencia del trabajo está cambiando. Ahora no sólo se juzga a una persona por su inteligencia, sino también por el grado de capacidad que tiene para manejarse y administrar a otros.

### 3.7. Tipos de Competencia

Existen dos tipos de competencia que provocan un patrón y norma para la selección de personal, la planeación, la sucesión y la evaluación de la actuación para el desarrollo de la persona en una organización, estas son:

1. **Competencias Diferenciadas:** Son las que distinguen a un trabajador, con una actitud superior de los que tienen una actuación media.
2. **Competencias Umbral:** Son las que se necesitan para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

Las competencias pueden consistir en:

- *Motivos:* La necesidad de logros
- *Rasgos de carácter:* Confianza en sí mismo, autocontrol, resistencia al estrés.
- *Concepto de sí mismo:* Actitudes y valores.
- *Contenido de conocimientos técnicos interpersonales:* El contenido de conocimientos rara vez sirve para diferenciar a los trabajadores de actuación superior de los que tienen una actuación media.
- *Capacidad cognitivas y de conducta:* Pueden ser ocultas (razonamiento deductivo e inductivo) y observables (capacidad de escuchar e interactuar). Las competencias sirven para predecir conductas que, a su vez, predicen el desempeño concreto. (HERNÁNDEZ, 2002: 415)



### 3.8. Clasificación de Competencias

1. **Básicas:** Se refieren a los comportamientos elementales que deben demostrar los trabajadores de una actividad laboral, que están asociados a conocimientos de índole formativa, como la capacidad de lectura, de expresión y de comunicación verbal y escrita, entre otras.
2. **Genéricas:** Describen el comportamiento asociado con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como la capacidad de trabajar en equipo, planear, programar, negociar y entrenar a otros.
3. **Específicas.** Identificar los conocimientos de índole técnico, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una determinada función productiva. (HERNÁNDEZ, 2006: 390)

Las competencias son un conjunto de saberes, que refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

### 3.9. Función de las Competencias Laborales

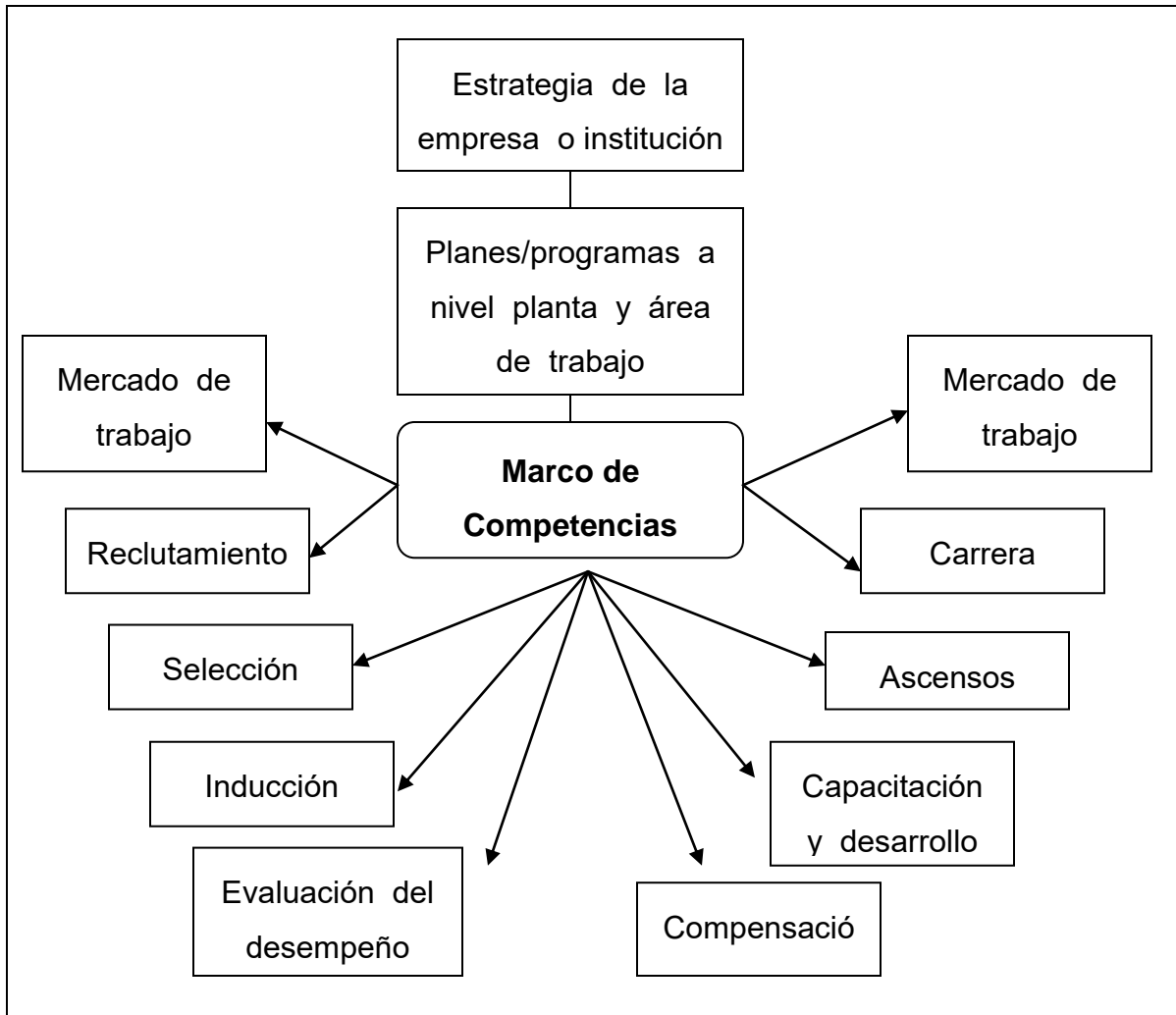
Las competencias laborales permiten evaluar, con objetividad, la capacidad de una persona en relación a una ocupación en la empresa de un ramo industrial, comercial y de servicios, al mismo tiempo, permite su formación y desarrollo por los sistemas de educación de nivel técnico y superior de un país o región; por tanto, se requiere de una vinculación empresa-universidad y/o tecnológico que permita que la educación responda a las necesidades reales del mercado de trabajo.

Las empresas y otros tipos de organizaciones utilizan también las competencias laborales para:

- Dar estructura a las funciones de sus puestos.
- Mejorar los procesos de trabajo (la persona ideal para el puesto ideal).
- Mejorar sus sistemas de reclutamiento, selección de personal y evaluación del desempeño.
- Establecer sus programas de capacitación y desarrollo.
- Establecer sistemas de remuneraciones homogéneas para las carreras laborales. (HERNÁNDEZ, 2006: 389 )

La siguiente ilustración ilustra con más detalle éstas y otras aplicaciones de las competencias laborales:

Ilustración 10 Función de las Competencias Laborales



FUENTE: (HERNÁNDEZ, 2006: 390)

### 3.10. Componentes las Competencias Laborales

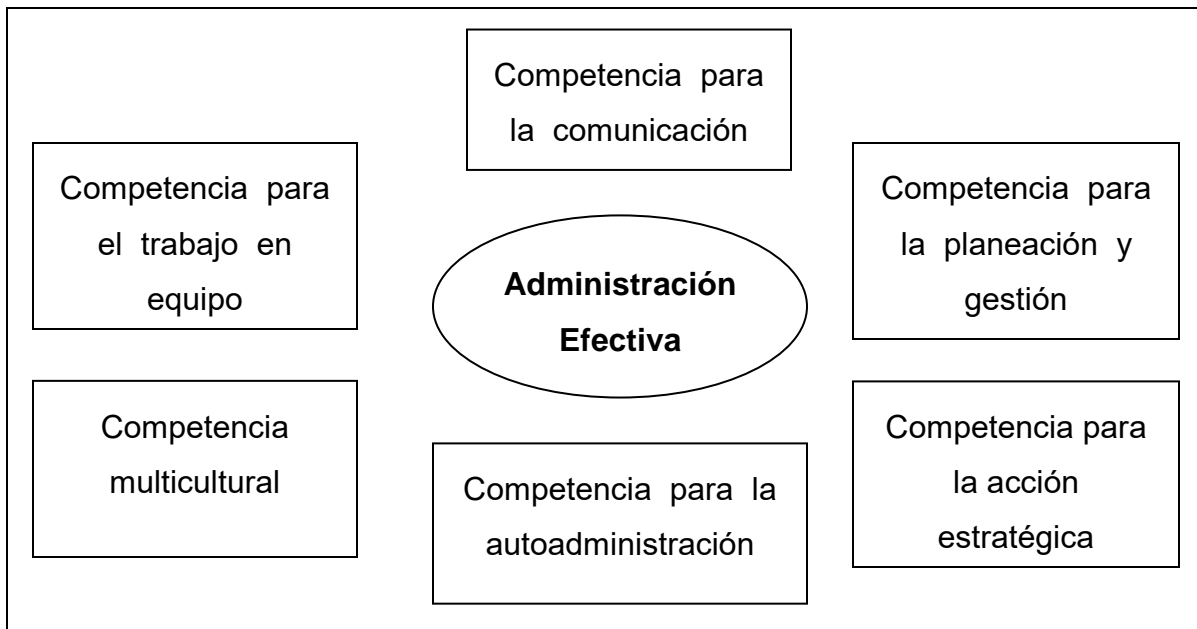
1. **Saber ser (*actitudes*):** Valores que se ven reflejados en el actuar de la persona que ocupa el puesto.
2. **Saber (*conocimientos*):** Conocimientos formales y generales que se deben saber para ocupar el puesto.

3. **Saber hacer (*habilidades*):** Cómo lleva a la práctica los conocimientos que se tienen en el puesto. (VEGA, 2007: 61)

### 3.11. Las Competencias Gerenciales Centrales

*Jackson Slocum*, en su libro *Administración. Un Enfoque Basado en competencias*, nos señala las competencias gerenciales centrales: En la siguiente ilustración de muestran las seis competencias gerenciales centrales:

Ilustración 11 Modelo de las Competencias Gerenciales



FUENTE: (JACKSON, 2009: 5)

#### 3.11.1. Competencia para la Comunicación

La comunicación es una actividad inherente<sup>9</sup> al hombre, que se ha permitido su evolución industrial y social. Tanto la comunicación verbal como la no verbal desempeñan un papel importante en la interacción con los demás al satisfacer una de las necesidades primordiales del ser humano, que es ser aceptado y valorado por las personas que están a su alrededor.

<sup>9</sup> **INHERENTE:** Que por su naturaleza está de tal manera unido a algo, que no se puede separar de ello.

La comunicación es la comprensión, trasmisión e intercambio de información de una persona a otra, por medio de símbolos, palabras, imágenes, cifras, graficas, entre otros.

La competencia para la comunicación se refiere a la capacidad para transmitir e intercambiar información con efectividad, de modo que usted y otros se puedan entender.

Dado que la administración implica desempeñar el trabajo por medio de otras personas, la competencia para la comunicación es esencial para el buen desempeño de un administrador e incluye:

- La comunicación informal.
- La comunicación formal.
- La negociación.

**Tabla 9 Dimensiones de la Competencia para la Comunicación**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>CONCEPTO</b>
<i>Comunicación Informal</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve la comunicación bilateral solicitando retroalimentación, escuchando y creando una conversación de tomar y dar.</li> <li>• Tiene conciencia de los sentimientos de otros.</li> <li>• Crea relaciones interpersonales sólidas.</li> </ul>
<i>Comunicación Formal</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informa a las personas acerca de hechos y actividades importantes y las mantiene actualizadas.</li> <li>• Efectúa presentaciones persuasivas, que tienen mucho impacto, y maneja bien las preguntas.</li> <li>• Escribe de forma clara, concisa y efectiva utilizando una serie de recursos de computadora.</li> </ul>

<p><i>Negociación</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocia con efectividad, a nombre de un equipo, cuestiones relacionadas con roles y recursos.</li> <li>• Tiene habilidad para desarrollar relaciones y ejercer influencia hacia arriba en los superiores.</li> <li>• Aplica acciones contundentes y justas cuando maneja a subordinados problemáticos.</li> </ul>
---------------------------	--

FUENTE: (JACKSON, 2009: 19)

### 3.11.2. Competencia para la Planeación y Gestión

La competencia para la planeación y gestión implica decidir cuáles tareas se deben desempeñar, cómo harán, asignar recursos que permitan su desempeño y, después, monitorear su avance para asegurarse de que sean realizadas.

La competencia para la planeación y gestión es lo primero que llega a la mente de muchas personas cuando piensan en los gerentes<sup>10</sup> y la administración. Algunas de las actividades que incluye esta competencia son:

- Recolección de información, análisis y solución de problemas.
- Planeación y organización de proyectos.
- Administración del tiempo.
- Elaboración de presupuestos y administración financiera.

---

<sup>10</sup> **GERENTE:** Es la persona que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar la asignación de los recursos humanos, materiales, financieros y de información con el objeto de poder alcanzar las metas de la organización.

**Tabla 10 Dimensiones de la Competencia para la Planeación y Gestión**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>CONCEPTO</b>
<i>Acopio de información, análisis y solución de problemas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observa la información y la utiliza para identificar síntomas, problemas y alternativas para las soluciones.</li> <li>• Toma de decisiones oportunas.</li> <li>• Asume riesgos calculados y anticipa las consecuencias.</li> </ul>
<i>Planeación y organización de proyectos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prepara planes y calendarios para alcanzar las metas con eficiencia.</li> <li>• Clasifica las tareas por orden de prioridad y delega responsabilidades.</li> <li>• Determina, obtiene y organiza los recursos necesarios para desempeñar la tarea.</li> </ul>
<i>Administración del tiempo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja varios asuntos y proyectos al mismo tiempo, pero no se dispersa demasiado.</li> <li>• Monitorea y se ciñe a un programa o lo modifica si fuera necesario.</li> </ul>
<i>Elaboración de presupuestos y administración financiera</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entiende los presupuestos, flujos de efectivo, informes financieros y anuales y, por lo regular, emplea su información para tomar decisiones.</li> <li>• Lleva los registros financieros completos y exactos.</li> <li>• Define los lineamientos del presupuesto para otros y trabaja dentro de los que le marcan a él.</li> </ul>

**FUENTE:** (JACKSON, 2009: 20)

### 3.11.3. Competencia para el Trabajo en Equipo

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas, de acuerdo a sus competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

La competencia para el trabajo en equipo significa que grupos pequeños de personas desempeñan las tareas de un trabajo coordinado y, en conjunto, son los responsables de los resultados.

En las organizaciones que utilizan los equipos, los gerentes pueden ser más efectivos si:

- Diseñan equipos de forma correcta.
- Crean un entorno que apoye a los equipos.
- Administran bien la dinámica de los equipos.

Tabla 11 Dimensiones de la Competencia para el Trabajo en Equipo

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>CONCEPTO</b>
<i>Diseño de equipos</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forma objetivos claros que inspiran el desempeño de los miembros del equipo.</li><li>• Asigna al personal correcto para el equipo, tomando en cuenta el valor de las ideas diversas y las habilidades técnicas que se necesitan.</li><li>• Define las responsabilidades del equipo completo y asigna las tareas y responsabilidades de forma adecuada a cada miembro del equipo.</li></ul>
<i>Creación de un entorno de apoyo</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crea un entorno en el que se espera un trabajo en equipo efectivo y en cual se brindan reconocimientos, elogios y recompensas.</li><li>• Ayuda al equipo a identificar y adquirir los recursos</li></ul>



	<p>que necesita para alcanzar sus metas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actúa como entrenador, consejero y mentor, mostrando paciencia con los miembros del equipo mientras aprenden.</li> </ul>
<p><i>Administración de la dinámica del equipo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo y emplea sus fortalezas propias para que las tareas se cumplan como equipo.</li> <li>• Saca a la luz los conflictos y las discrepancias y las utiliza para mejorar el desempeño.</li> <li>• Comparte los méritos con otros.</li> </ul>

FUENTE: (JACKSON, 2009: 22)

### 3.10.3.1 Beneficios de Trabajar en Equipo dentro de una Organización

- Para la *empresa*: Incrementa la productividad y mejora la calidad.
- Para los *grupos*: Reduce sus conflictos, aumenta el compromiso en las metas e incrementa la aceptación al cambio.
- Para el *trabajador*: Mejorar la autonomía, aumenta la colaboración con la dirección e incrementa la satisfacción laboral.

**Grupo:** Se forma cuando dos o más personas tienen contacto personal, de forma continua con un propósito.

**Equipo:** Está compuesto por un número pequeño de colaboradores que tienen habilidades que se complementan, que colaboran en un proyecto, que están comprometidos con un propósito en común y que en conjunto son los responsables de desempeñar tareas que contribuyen a la concesión de las metas de la organización.

Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

- Cohesión<sup>11</sup>.
- Asignación de roles y normas.
- Comunicación.
- Definición de objetivos.
- Interdependencia. (MADRIGAL, 2009: 135)

#### 3.11.4. Competencia para la Acción Estratégica

La competencia para la acción estratégica consiste en comprender la misión general y los valores de la organización y en garantizar que las acciones de los empleados coincidan con ellas.

La competencia para la acción estratégica incluye:

- el conocimiento de la industria.
- El conocimiento de la organización.
- La acción estratégica.

Tabla 12 Dimensiones de la Competencia para la Acción Estratégica

DIMENSIÓN	CONCEPTO
<i>Conocimiento de la industria</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce la industria y de inmediato reconoce cuando los cambios que registra la misma generación importantes amenazas y oportunidades.</li> <li>• Se mantiene informado de las acciones de sus competidores y socios estratégicos.</li> </ul>

<sup>11</sup> **COHECIÓN:** Acción o efecto de reunirse.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es capaz de analizar las tendencias generales de la industria y sus implicaciones para el futuro.</li> </ul>
<i>Conocimientos de la organización</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce las preocupaciones de los grupos de interés.</li> <li>• Conoce las fortalezas y las limitaciones de distintas estrategias de negocios.</li> <li>• Conoce las competencias que distinguen a la organización.</li> </ul>
<i>Emprender acciones estratégicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asigna prioridades y toma decisiones congruentes con la misión y las metas estratégicas de la empresa.</li> <li>• Reconoce y aborda los desafíos que las estrategias plantean para la administración.</li> <li>• Establece metas tácticas y operativas que facilitan la ejecución de las estrategias.</li> </ul>

FUENTE: (JACKSON, 2009: 24)

### 3.11.4.1. Elementos de la Estrategia

Tabla 13 Elementos de la Estrategia

<b>TÉRMINO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<i>Misión</i>	Propósito genérico acorde con los valores o las expectativas
<i>Visio o intención estratégica</i>	Estado futuro deseado: la aspiración de la organización.

<i>Meta</i>	Afirmación genérica del propósito.
<i>Objetivo</i>	Cuantificación (si es posible) o enunciado más preciso de la meta.
<i>Núcleo de competencias</i>	Recursos, procesos o habilidades que proporcionan ventaja competitiva.
<i>Estrategias</i>	Dirección a largo plazo.
<i>Arquitectura estratégica</i>	Combinación de recursos, procesos y competencias para aplicar la estrategia.
<i>Control</i>	Control de las acciones emprendidas para lograr la efectividad de las estrategias y acciones, y modificar las estrategias o acciones si es necesario.

FUENTE: (MADRIGAL, 2009: 216)

En la anterior tabla se muestran los elementos principales que se deben de tomar en cuenta al momento de plantear una estrategia.

### **3.11.5. Competencia Multicultural**

La competencia multicultural es cuestión de conocer, comprender y responder a las diversas cuestiones políticas, culturales y económicas que se presentan en distintos países.

No todas las organizaciones tienen mercados globales para sus productos y servicios. No todas las organizaciones cuentan con operaciones en otros países para sacar provecho de las leyes fiscales o de la mano de obra más barata o más

capacitada. No obstante, en el transcurso de su carrera es probable que usted trabaje en una organización que tenga una división o un departamento internacional. A efecto de estar preparado para tal oportunidad, debe comenzar a desarrollar su competencia multicultural, la cual se refleja en:

- Conocimiento y comprensión de distintas culturas.
- Apertura y sensibilidad culturales.

**Tabla 14 Dimensiones de la Competencia Multicultural**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>CONCEPTO</b>
<i>Conocimiento y comprensión de diversas culturas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está informado de los acontecimientos y las tendencias políticas, sociales y económicas de todo el mundo.</li> <li>• Reconoce el efecto que los hechos globales tienen en la organización.</li> <li>• Entiende, lee y habla con fluidez más de un idioma.</li> </ul>
<i>Apertura y sensibilidad culturales</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce la naturaleza de las diferencias nacionales, éticas y culturales y está abierto a analizarlas con honestidad y objetividad.</li> <li>• Tiene sensibilidad para las señales culturales y es hábil para adaptarse con rapidez a nuevas situaciones.</li> <li>• Cuando interactúa con personas de distintos orígenes nacionales, étnicos y culturales es capaz de adaptar su comportamiento en consecuencia.</li> </ul>

**FUENTE:** (JACKSON, 2009: 26)

### 3.11.6. Competencia para la Autoadministración

La competencia para la autoadministración se entiende como que uno se encarga de su propio desarrollo y asume la responsabilidad de su vida en el trabajo y fuera de él.

Cuando las cosas marchan mal, las personas a menudo dicen que otras personas o las circunstancias son culpables de la situación en que se encuentran. La competencia para la autoadministración incluye:

- Integridad y conducta ética.
- Ímpetu y flexibilidad personales.
- Equilibrio entre la vida laboral y personal.
- Conocimiento y desarrollo de uno mismo.

Tabla 15 Dimensiones de la Competencia para la Autoadministración

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>CONCEPTO</b>
<i>Integridad y conducta ética</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiene normas personales muy claras que sientan las bases para mantener un sentido de integridad y conducta ética.</li><li>• Está dispuesto a admitir sus errores.</li><li>• Acepta la responsabilidad de sus actos.</li></ul>
<i>Ímpetu y entrega personal</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Busca la responsabilidad, es ambicioso y está motivado para lograr objetivos.</li><li>• Trabaja muy duro para concretar las cosas.</li><li>• Es perseverante ante los obstáculos y resurge después de los fracasos.</li></ul>
<i>Equilibrio de la vida laboral y personal</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Encuentra un equilibrio razonable entre las actividades de la vida laboral y personal, de modo</li></ul>

	<p>que no descuida ningún aspecto de su existencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuida bien, en lo mental y lo físico, emplea solidas constructivas para ventilar su frustración y reducir la tensión.</li> <li>• Evalúa y establece las metas para su vida y las relacionadas con el trabajo.</li> </ul>
<i>Conciencia de sí mismo y desarrollo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene metas claras, personales y para su carrera.</li> <li>• Emplea sus fortalezas para su ventaja y al mismo tiempo trata de superar o compensar sus debilidades.</li> <li>• Analiza y aprende de sus experiencias en la vida laboral y personal.</li> </ul>

**FUENTE:** (JACKSON, 2009: 28)

En el anterior tema se mostraron las seis competencias gerenciales centrales, que invitan a los gerentes a convertirse en socios estratégicos de la empresa, fungir como agentes de cambio.

### **3.12. Habilidades Gerenciales y su Clasificación**

*Madrigal Torres*, en su libro *Habilidades Gerenciales*, nos señala las habilidades que deben tener un gerente de área:

Hay diferentes clases de habilidades. Para que el gerente de cualquier empresa y organización logre un mejor desempeño se requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo. Las otras habilidades que se presentan son complementarias, lo cual llevara al gerente a contar con el perfil ideal para su desempeño. En la siguiente tabla aparecen las principales habilidades que se requiere conocer y desarrollar para el mejor desempeño de la dirección:

**Tabla 16 Clasificación de las Habilidades Gerenciales**

<b>HABILIDADES</b>	<b>ALCANCE</b>
<i>Técnicas</i>	Desarrollar tareas específicas.
<i>Interpersonales</i>	Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otra persona e, incluso, para obtener objetivos comunes.
<i>Sociales</i>	Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. Es donde se da el intercambio y la convivencia humana.
<i>Académicas</i>	Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio o crítica.
<i>De innovación</i>	Invención, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.
<i>Prácticas</i>	Aplicación, empleo e implementación (hábito).
<i>Físicas</i>	Autoeficiencia, flexibilidad, salud.
<i>De pensamiento</i>	Aprender a pensar y generar conocimientos.
<i>Directivas</i>	Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo.
<i>De liderazgo.</i>	Guiar, impulsar, motivar el equipo hacia un bien común.
<i>Empresariales</i>	Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o



	negocio.
--	----------

FUENTE: (MADRIGAL, 2009: 3)

### 3.13. Habilidad para el Liderazgo

El hombre nació para ser líder, pero en el proceso de adaptarse a las complejidades de su mundo, con frecuencia se inhibe. Entre estos inhibidores sobresalen fundamentalmente los temores, las dudas y las preocupaciones.

Un *líder* es una persona capaz de influir en los individuos integrantes de un grupo y conseguir gracias a sus cualidades que le ayuden a lograr los objetivos deseados por él y aceptados por el grupo.

El *liderazgo* es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común.

El liderazgo es una acción sobre personas, no sobre máquinas o aparatos. En él intervienen sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de relaciones humanas.

#### 3.13.1. Funciones del Líder

1. **Comunicar:** El líder debe saber comunicarse con los seguidores y detenerse para cerciorarse de que se entendió el mensaje.
2. **Organizar:** El líder es el que delimita y define cómo se organiza. Determina el alcance y nivel de cada puesto.
3. **Integración:** Integrar los recursos humanos, técnicos y materiales de una empresa. Un líder pone más atención en el elemento humano.
4. **Dirigir:** Es el arte de tomar las decisiones de acuerdo con las actividades propuestas y organizadas.

5. **Control:** El líder no es solo el que inicia el movimiento, sino quien lo dirige y, si es el caso, lo detiene. Implica, por lo tanto, la capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos propuestos.
  
6. **Motivar:** Todo líder es motivador. El líder hace que los otros hagan. Debe entender porque actúa la gente y saber manejar con destreza esos *reportes*, es decir, las motivaciones que llevan a una persona a actuar de una forma u otra. También debe saber cuándo motivarla para que siga adelante.

### 3.13.2. Características del Líder

*Madrigal Torres*, en su libro *Habilidades Gerenciales*, nos señala algunas características que debe tener un buen líder:

- Buen comunicador.
- Orientado a la realidad y a la acción.
- Flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales riesgosos.
- Positivo, seguro, independiente, capaz de analizar en forma objetiva los hechos.
- Buen colaborador: Institucional más que individualista, habituado a pensar en términos de nosotros.
- Ambicioso: Estimulado por una alta necesidad de logro.
- Animoso y valiente: Dispuesto a tomar decisiones, afrontar riesgos, echarse la culpa y afrontar las consecuencias.
- Intuitivo y comprensivo: Capaz de captar los diversos fenómenos emocionales de los individuos.
- Respetuoso: Dispuesto siempre no solo a entender, sino aceptar a los colaboradores.
- Responsable: Capaz de vivir su puesto como un compromiso más que como un privilegio.

- Motivador de individuos y grupos: Porque los conoce, dialoga y tiene fe en ellos; porque sabe que el mayor estímulo para un colaborador es que el jefe espere de él más de lo que él espera de sí.
- Autocritico: Capaz de verse objetivamente sin caer en las trampas sutiles de los mecanismos de defensa.
- Creativo: Orientado a la innovación progresiva y ambiciosa.
- Honesto y sincero: Habitado a hablar con la verdad, a organizar pidiendo la cooperación en vez de seducir con promesas, porque distingue bien entre liderazgo genuino y demagogia.
- Receptor, empático, sobre todo para escuchar quejas y reclamaciones.
- Consciente de que una de las grandes necesidades de los individuos es la de sentirse seguros.
- Alerta a la tendencia de conducir hechos y opiniones.
- Tiene confianza en las capacidades creativas del grupo.  
(MADRIGAL, 2009: 153)

Esta es una de las más importantes habilidades que debe tener un gerente ya que es un agente de cambio.

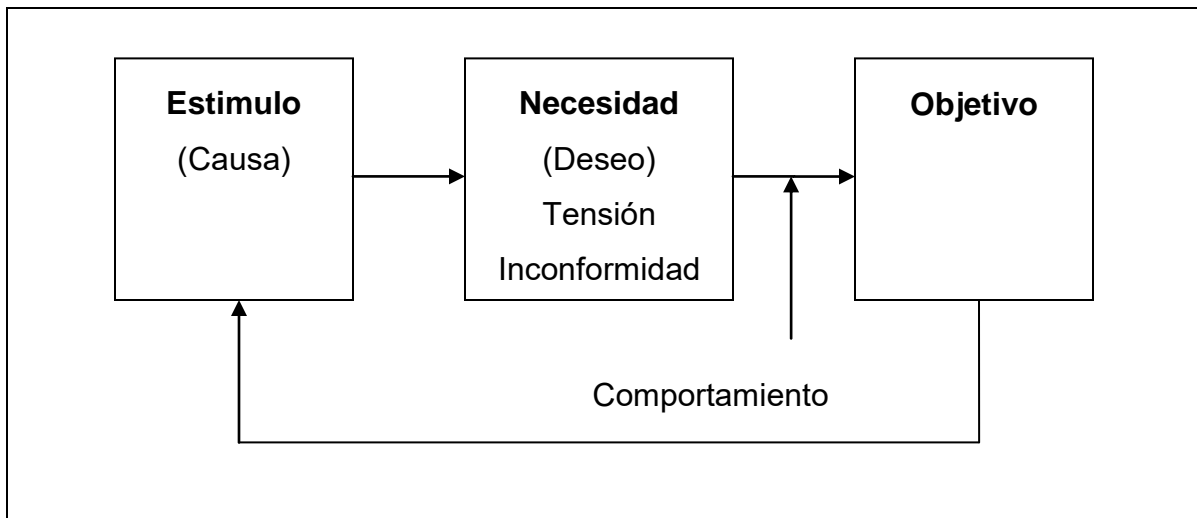
### **3.14. Habilidad para la Motivación**

El concepto de motivación se ha utilizado para diversos fines y creado desde distintos puntos de vista. En general, motivo es el impulso que se lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que origina un comportamiento específico, este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente o generado por procesos mentales de la persona.

La *motivación* es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos.

En la siguiente ilustración se mostrara el modelo básico de motivación:

Ilustración 12 Modelo de Motivación



FUENTE: (CHIAVENATO, 2003: 69)

### 3.14.1. Motivación en el Trabajo

La motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija su curso de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta. (Apuntes de la materia de Desarrollo de Habilidades Gerenciales, 2014).

En la mecánica de la motivación de los colaboradores influye una serie de factores que se deben considerar y comprender:

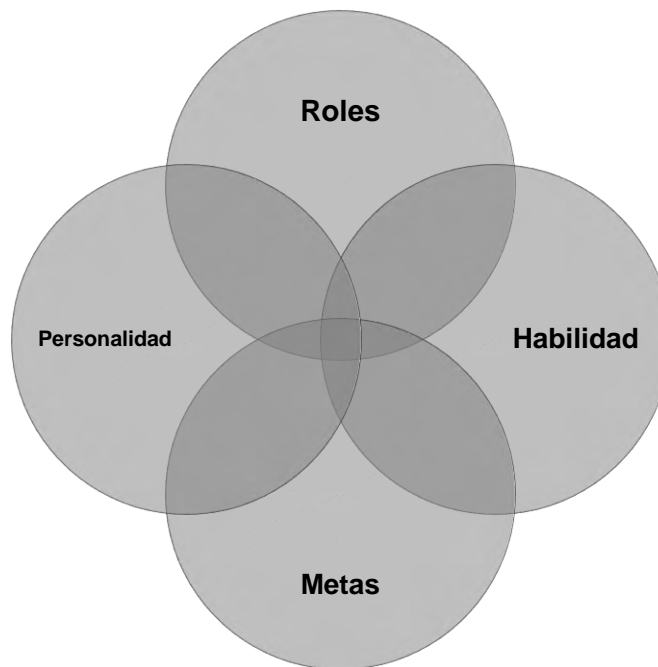
1. En primera instancia, los *papeles* y *roles* en los que participan en su vida personal y profesional, debido a que los individuos se encuentran insertos en un sistema social amplio. Por lo tanto, con base en su actuación, en ellos se pueden establecer los mecanismos de motivación adecuados.
2. En segundo lugar se deben comprender el *concepto de individualidad*, en el cual cada individuo cuenta con factores

motivacionales propios, y los impulsos que permiten desplegar su potencial son diversos.

3. En tercer lugar figura la *personalidad*, la cual está condicionada a factores genéticos y a la influencia del entorno, lo que se refleja en expresiones individuales de carácter.

La conjunción de estos tres elementos deriva de la formación de las metas personales que sigue cada colaborador dentro de la organización. (*Ilustración 17*)

**Ilustración 13 Formación de Metas Personales**

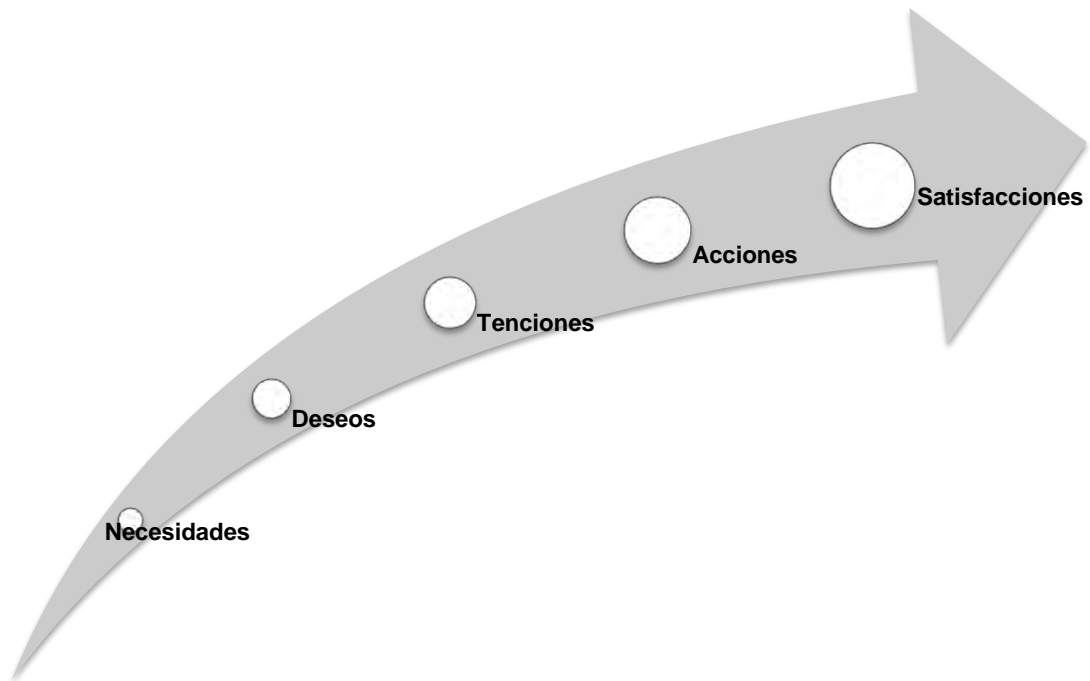


**FUENTE: (MADRIGAL, 2009: 189)**

### 3.14.2. El Proceso de Motivación

Este proceso siempre tiene una tendencia piramidal; una necesidad genera un deseo, y para alcanzarlo se establecen estrategias y acciones que en algunos casos puedan generar cierto tipo de tenciones. (*Ilustración 18*)

Ilustración 14 Proceso de Motivación



FUENTE: (MADRIGAL, 2009: 189)

### 3.14.3. Estrategias para Motivar al Personal

1. Generar estrategias eficientes.
2. Explicar con claridad las etapas de los proyectos.
3. Apelar a la grandeza.
4. Aplicar sus valores personales y compartirlos con la empresa.
5. Trabajar intensamente hacia los objetivos.

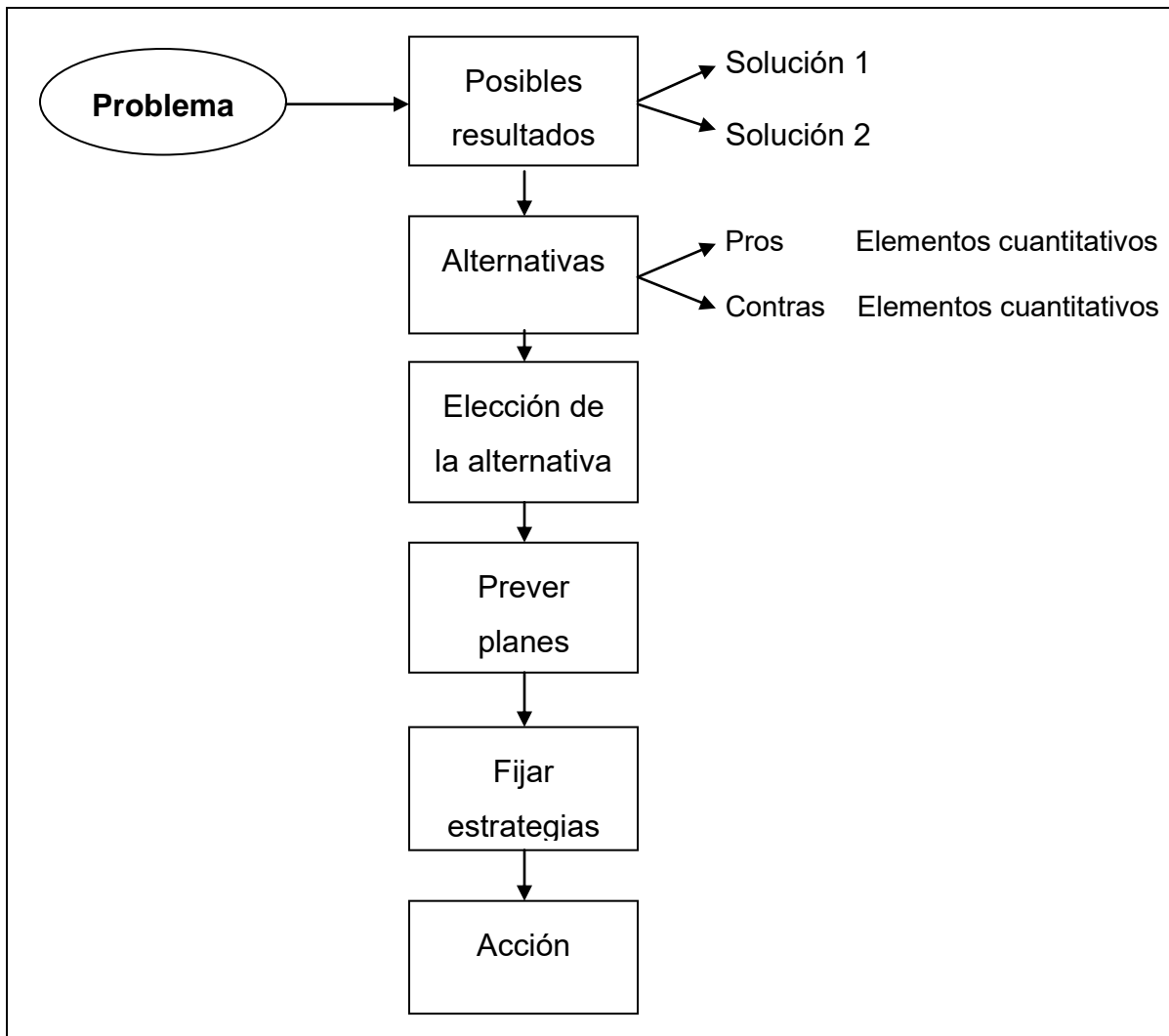
### **3.15. Habilidad para la Toma de Decisiones**

Tanto en el ambiente personal como en el ambiente administrativo y directivo, todas las personas toman decisiones a cada momento, día a día, en cada fase de las etapas de un proyecto. La toma de decisión es el proceso durante el cual una persona debe escoger entre dos o varias alternativas.

#### **3.15.1. Etapas del Proceso Decisional**

Este proceso se desarrolla en siete fases, existiendo factores de comportamiento y ambiente que influyen en la decisión. Estos factores pueden ser el comportamiento organizacional de la empresa, el estilo del gerente o sus habilidades. En este proceso, el directivo o gerente no debe descuidar ninguno de los elementos y fases que intervienen en la toma de decisiones. (*Véase la siguiente ilustración*)

Ilustración 15 Etapas del Proceso Decisional



FUENTE: (MADRIGAL, 2009: 117)

### 3.15.2. Tipos de Decisiones

Existen dos tipos de decisiones: las programadas y las no programadas (véase la tabla 13).



Tabla 17 Tipos de Decisiones

TIPO DE DECISIÓN	MOTIVO QUE LA ORIGINA
<i>Programadas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones repetitivas de rutina.</li> <li>• Decisiones a través de procesos específicos establecidos por la organización.</li> </ul>
<i>No programadas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones del momento, malas estructuras y nuevas políticas.</li> <li>• Decisiones tratadas de acuerdo con los procesos generales de solución de problemas.</li> </ul>

FUENTE: (MADRIGAL, 2009: 118)

También existen estos tipos de toma de decisiones.

Tabla 18 Tipos de Decisiones

TIPOLOGÍA DE LA DECISIÓN	ALCANCE	EJEMPLO
<i>Según el sujeto que decide</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Decisiones individuales.</li> <li>2.- Decisiones grupales.</li> </ol>	Tomar por una sola persona o grupalmente, según el caso.
<i>Según el contenido de la decisión y el enfoque básico de</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Decisiones programables o programadas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Resolver asuntos repetidos.</li> <li>2.- Afrontar situaciones nuevas o inéditas</li> </ol>

<i>quien decide</i>	2.- No programadas	
<i>Según las repercusiones que originan</i>	1.- Decisiones sobre uno mismo. 2.- Decisiones sobre otros.	1.- Ir al dentista. 2.- Un padre decide si su hijo entra a una escuela particular o a una del Estado.
<i>Según el conocimiento de los datos y de las circunstancias</i>	1.- Decisiones en situaciones de certidumbre <sup>12</sup> . 2.- Decisiones de incertidumbre <sup>13</sup> .	1.- Cuando el curso de acción lleva a un resultado ya conocido de antemano por lo que decide. 2.- Cuando cada curso de acción, o uno de ellos, nos llevarán por caminos desconocidos.
<i>Según el tipo de autoridad que las funciona, hay:</i>	1.- Decisiones técnicas. 2.- Decisiones ejecutivas.	1.- Se apoyan en la competencia de un experto. 2.- Cuando nacen de un poder social, más bien que de la competencia de un experto.
<i>Según el nivel jerárquico</i>	1.- Decisiones operativas. 2.- Decisiones tácticas. 3.- Decisiones estratégicas.	1.- Las que competen a los obreros y supervisores. 2.- Se manejan a nivel de jefes de departamento y directores de sección. 3.- La dirección general fija los objetos y políticas generales de

<sup>12</sup> **CERTIDUMBRE:** Es la condición que impera cuando las personas están plenamente informadas acerca un problema, conocer soluciones alternativas y saber cuáles serán los resultados de cada solución.

<sup>13</sup> **INCERTUDUMBRE:** Es la condición que impera cuando una persona no cuenta con la información necesaria para adjudicar probabilidades a los resultados de las soluciones alternativas.

		las instituciones.
<i>Según la participación de los interesados</i>	<b>1.-</b> Decisiones autoritarias. <b>2.-</b> Decisiones por votación. <b>3.-</b> Decisiones por unanimidad.	<b>1.-</b> Las que son impulsadas por un jefe. <b>2.-</b> Cuando, no llegar a un acuerdo, los interesados tomaran el parecer de la mayoría. <b>3.-</b> Cuando todos coinciden con el mismo parecer.
<i>Según su eficacia</i>	<b>1.-</b> Decisiones buenas. <b>2.-</b> Decisiones malas.	<b>1.-</b> Cuando se producen los resultados deseados y previstos. <b>2.-</b> En el caso contrario.

FUENTE: (MADRIGAL, 2009: 123)

### 3.16. Habilidad para la Creatividad

La creatividad es una habilidad imprescindible para crecer, relacionarnos y desempeñar diversas actividades. Nos permite realizarnos; es una cualidad que se encuentra dentro del ser humano, y lo único que debe hacer es rescatarla.

Cuando hacemos algo de manera diferente de cómo lo hacíamos antes y nos da resultado, estamos usando la creatividad. De igual manera, al resolver un problema de modo que no solo nos beneficie, sino que resulte de provecho para los demás, la creatividad adquiere una dimensión social trascendental.

La creatividad es entendida como un proceso de descubrimiento o producción de algo, valiosa, original, útil y significativa, partiendo de informaciones ya conocidas; abarca la posibilidad de solucionar un problema conocido y descubrirlo en donde el resto de las personas no lo ven. Se da en diversos y

heterogéneos escenarios, y no sólo beneficia al individuo que la genera sino también a la humanidad. (Apuntes de la materia de Desarrollo de Habilidades Gerenciales, 2014)

*Mauro Rodríguez (1995)* la define como la capacidad de dar origen a cosas nuevas y valiosas; la capacidad de encontrar nuevos y mejores modos de hacer las cosas. También afirma que “es la facultad de reorganizar de algún modo original los elementos del campo perceptivo. O dicho de otro modo, la facultad de estructurar la realidad, desestructurarla y reestructurada en nuevas formas.

Para *Hellriegel (2004)* es la facultad de innovar y brindar soluciones novedosas a problemas, lo mismo que de iniciar el cambio y adaptarse a él. Incluye la opción de repensar las posiciones en juego como respuesta a las exigencias cambiantes de la empresa a uno o más de sus departamentos.

### **3.16.1. Fases del Pensamiento Creativo**

- **Orientación:** Consiste en definir el problema e identificar las dimensiones importantes.
- **Preparación:** Aquí se provee de la mayor información posible relacionada con el problema.
- **Incubación:** Reside en dejar por un momento el problema para que se refleje la censura de la razón crítica y se permita el trabajo libre del inconsciente.

- **Iluminación:** Por lo general la etapa de incubación termina con un *insight*<sup>14</sup> o una serie de *insights*, es decir, se encuentra la respuesta o respuestas al problema; equivale a salir del túnel a la luz.
- **Verificación:** Consiste en probar y evaluar críticamente la solución obtenida; de no ser acertada, hay que regresar a la incubación. Es un ir y venir de las ideas a los hechos y de los hechos a las ideas.
- **Comunicación y difusión:** Es dar a conocer las nuevas ideas; la creación se consolida y vive en la sociedad independientemente de su creador.

### 3.16.2. Características de las Personas Creativas

#### *Rangos generales:*

- Originalidad.
- Fluidez verbal.
- Inteligencia relativamente alta.

#### *Habilidades de pensamiento:*

- Usa metáforas al pensar.
- Toma decisiones flexibles.
- Usa categorías amplias.
- Hace juicios independientes.
- Utiliza imágenes mentales.
- Puede afrontar la novedad.
- Piensa lógicamente,
- Puede romper los esquemas mentales.

---

<sup>14</sup> **INSIGHT:** Perspicacia/revelación/idea.

- Encuentra orden en el caos.

*Estilo de pensamiento:*

- Desafía las suposiciones, pregunta *por qué*.
- Busca la novedad y las brechas en el conocimiento.
- Extrae ideas nuevas del conocimiento existente.
- Prefiere la comunicación no verbal.
- Disfruta la visualización.
- Encuentra la belleza en los *buenos* problemas y en las soluciones elegidas.
- Aprovecha el azar.

*Características de personalidad:*

- Está dispuesta a tomar riesgos intelectuales.
- Persistencia en la solución de problemas.
- Es curiosa e inquisitiva.
- Está abierta a experiencias nuevas.
- Se embebe en tareas interesantes.
- Disciplina y compromiso en el trabajo.
- Gran interés espontáneo en el trabajo.
- Incomodidad con las reglas y los límites impuestos por otros.
- Busca competencia y desafíos.
- Reflexiva y preocupada.
- Tolera la ambigüedad.
- Tiene una amplia gama de intereses.
- Juguetea con las ideas.
- Valora la creatividad y la originalidad.
- Es intuitivo.

Las características principales que se deben desarrollar para ser una persona creativa es la originalidad, la fluidez verbal y la inteligencia, ya que combinadas estas tres características la persona desarrollara su competencia creativa.

### **3.16.3. Cómo descubrir el Espíritu Creativo Laboral**

- Reducir los niveles jerárquicos de la empresa.
- Permitir la fluidez de las ideas y ser receptivo a ellas.
- Poner en práctica las ideas.
- Enriquecer el trabajo (desarrollo individual, profesional y social).
- Crear un ambiente físico estimulante.
- Fortalecer los equipos de trabajo.
- Ser humilde y acercarse al trabajador.
- Dar libertad a los empleados de jugar y correr riesgos. (MADRIGAL, 2009: 95)

### **3.17. Habilidades para el Manejo de Conflictos**

Un *conflicto* es un choque de intereses, opiniones, formas de percibir y de sentir que provoca un estado emocional doloroso producido por una tensión entre deseos opuestos y contradictorios. (Apuntes de la materia de Desarrollo de Habilidades Gerenciales, 2014).

Los conflictos pueden ser consecuencia del tipo de administración que se tiene. Los conflictos pueden resolverse de manera individual según se presenten, son de carácter organizacional cuando afecta total o parcialmente a la empresa. Asimismo, los conflictos pueden ser de relación o de administración, de roles y de estructura.

### 3.17.1. Tipos de Conflictos Laborales

1. Conflicto de ambivalencia o toma lenta de decisión.
2. Conflicto de resistencia al cambio.
3. Conflicto por la frustración de pernal.
4. Conflicto por falta de habilidades de negociación.

### 3.17.2. Cómo Ocurre un Conflicto

1. **intrapersonal:** Son aquellos que tiene la persona consigo misma.

Los mecanismos de defensa son:

- Agresión.
- Fijación.
- Retiro.
- Arreglo.

2. **Interpersonales:** Es el que puede resultar entre dos o más personas que están interactuando. Las fuentes son:

- Diferencia personales.
- Incompatibilidad de roles.
- Deficiencias en la información.
- Estrés ambiental.

3. **Intergruppal:** Conflicto entre dos o más grupos. El conflicto se da principalmente porque los objetivos o las metas se contraponen y se reduce cuando existen metas comunes que se pueden alcanzar únicamente sobre el grupo. Las causas que lo originan son:

- Competencias por los recursos.
- Interdependencia de tareas.
- Ambigüedad jurisdicción.
- Las luchas por el estatus.



4. **Organizacional:** Es el conflicto que se da propiamente en las organizaciones. Los tipos son:

- Conflictos jerárquicos.
- Conflictos funcionales.
- Conflictos entre la organización formal e informal.
- Conflicto entre línea y staff.

Un conflicto ocurre de cuatro tipos de formas diferentes, para poder desarrollar la competencia de la resolución de conflictos primero tenemos que resolver los conflictos de uno mismo para después resolver los de otras personas.

### 3.17.3. Claves del Conflicto

#### 1. ¿Cómo reconocer los conflictos?

- los miembros del conflicto hacen comentarios y sugerencias en un tono emocional.
- Atacan las ideas de otros antes de que puedan terminar de expresarlas.
- Se acusan entre sí de no entender las cuestiones de fondo.
- Los integrantes del grupo forman bandas y se rehúsan a comprometerse.
- Se atacan entre sí a nivel personal, de manera sutil.

#### 2. ¿Cómo se generan las escalas del conflicto?

- *Acciones competitivas:*
  - Los miembros del grupo entran en juego “a ganar o perder”.
  - Prefieren ganar antes que resolver los problemas.
- *Posiciones riesgosas:*

- Los integrantes del grupo no ven ninguna necesidad de aterrizar los objetivos compartidos.
- Endurecen sus posiciones, disminuyen su comunicación y limitan la interacción mutua.
- *Compromiso emocional:*
  - Los miembros del equipo se enfrentan emocionalmente a sus posiciones.

### **3. Porque y para qué:**

- La conducta es la forma como nos comportamos frente al medio que nos rodea.
- Las personas asumimos en nuestra vida diferentes tipos de conductas (colaboradores, tímidos, agresivos, participativos, etc.).
- Las personas no solo necesitan conocer lo que hace y cómo lo hace sino también conocer por qué y para qué lo hace.

### **4. Claves para reducir los conflictos:**

- Ser sensible a los rasgos de carácter de los demás.
- Proveer entrenamiento cruzado.
- Establecer reglas básicas.

En este tema nos señala las claves del conflicto desde como reconocer el conflicto, que acciones tomar y hasta como resolver el mismo.

### 3.18. Evaluación del Desempeño por Competencias

Las evaluaciones siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto. Las competencias se fijan para la empresa en su conjunto, y luego por área y nivel de posición. En función de ellas se evaluará a la persona involucrada.

Cuando una empresa cuenta con definiciones de *perfiles por competencia* se puede realizar la *evaluación de desempeño por competencias*.

#### 3.18.1. Técnicas para la Evaluación por Competencias

El abanico de métodos que podrían emplearse en la evaluación de competencias se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 19 Técnicas de Evaluación por Competencias

FUENTES DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
<i>Experiencia practica</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lista de verificación.</li><li>• Sistemas de escala para la observación.</li><li>• Incidentes críticos</li><li>• Simulación y ejercicios prácticos.</li></ul>
<i>Características y experiencias del evaluado</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tests psicológicos.</li><li>• Recogida de información biográfica.</li><li>• Entrevista de evaluación.</li><li>• Portafolios.</li></ul>

<p><i>Valuaciones del evaluado o de otros miembros de la organización</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto informe sobre comportamientos.</li> <li>• Balances de competencias.</li> <li>• Evaluación de 360<sup>0</sup></li> </ul>
---	---

FUENTE: (LUNA, 2010: 19)

### **3.18.2. Características de la Evaluación por Competencias**

El punto central de la evaluación por competencias es el desempeño laboral y tiene las siguientes características:

- Está fundamentada en estándares que describen el nivel esperado de competencia laboral.
- Los estándares incluyen criterios que describen lo que se considera el trabajo bien hecho.
- Es individual, no se realiza comparando las personas entre sí.
- Emite el juicio sobre la persona evaluada: competente o aun no competente.
- Se realiza en situaciones reales de trabajo preferentemente.
- No se detiene a un punto específico para su realización; es más bien un proceso que un momento.
- No está sujeta a la terminación de una acción específica de capacitación.
- Incluye el reconocimiento de competencias adquiridas como resultado de la experiencia laboral.
- Es una herramienta para la orientación del aprendizaje posterior de la persona evaluada.
- Es la base para la certificación de la competencia laboral. (LUNA, 2010: 22)

### 3.19. Sistema Nacional de Competencias Laborales en México

El Sistema Nacional de Competencias, promovido por el CONOCER<sup>15</sup>, es un Instituto del Gobierno Federal que contribuye a la competitividad económica, al desarrollo educativo y al progreso social de México, con base en el fortalecimiento de las competencias de las personas.

Para enfrentar con éxito los desafíos de los mercados cada vez más globalizados. México requiere de empresarios, trabajadores, docentes y servidores públicos más competentes. El Sistema Nacional de Competencias facilita los mecanismos para que las organizaciones e instituciones públicas y privadas, cuenten con personal más competentes.

Dentro del Sistema Nacional de Competencias, se llevan a cabo diversas acciones generadoras de valor para los trabajadores y empleadores de México, entre ellas:

- integración de comités sectoriales de Gestión por Competencias que definan la agenda de capital humano para la competitividad de los diversos sectores del país.
- Desarrollo de Estándares de Competencia que describen los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que una persona debe tener para realizar sus funciones con un alto nivel de desempeño. Estos Estándares de Competencia son desarrollados en conjunto por empresarios y trabajadores.
- Los Estándares de Competencias inscritos en el Registro Nacional de Estándares de Competencias del CONOCER, se convierten en referentes nacionales para la certificación de competencias de personas, son fuentes de conocimiento para empleadores y

---

<sup>15</sup> **CONOCER:** Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales.

trabajadores e insumo para desarrollar programas curriculares alineados a los requerimientos de los sectores de productivo, social, educativo y de gobierno del país.

- Expansión de la oferta de formación, evaluación y certificación de competencias de las personas para dar a México una estructura robusta y de alcance nacional, con participación amplia del sector educativo público y privado, el sector empresarial y el sector laboral.
- Transferencia de conocimiento de mejores prácticas sobre el desarrollo de modelos de gestión con base en competencias.
- Desarrollo de estudios sectoriales para la generación de inteligencia en el fortalecimiento del capital humano con base en las competencias laborales de las personas.

### 3.19.1. Quiénes Participan en el Sistema Nacional de Competencias

El Sistema Nacional está integrado por tres niveles que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 20 Integración del Sistema Nacional de Competencias

NIVEL	CONCEPTO
<p><i>Nivel Estructural</i></p>	<p>Al que pertenece el CONOCER y su órgano de Gobierno tripartita en donde participan líderes de los trabajadores, representantes de los empresarios y funcionarios de diversas Secretarías de Estado.</p> <p>1.- <i>Sector Laboral</i>: Tres consejeros propietarios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• congreso del Trabajo.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos.</li> <li>• Confederación de Trabajadores de México.</li> </ul> <p>2.- <i>Sector Empresarial</i>: Tres consejeros propietarios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo Coordinador Empresarial.</li> <li>• Confederación Patronal de la República Mexicana.</li> <li>• Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos.</li> </ul> <p>3.- <i>Sector Gobierno</i>: Seis Consejeros propietarios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaría de Educación Pública.</li> <li>• Secretaría del Trabajo y Previsión Social.</li> <li>• Secretaría de Economía.</li> <li>• Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca.</li> <li>• Secretaría de Turismo.</li> <li>• Secretaría de Hacienda y Crédito Público.</li> </ul>
<p><i>Nivel Estratégico</i></p>	<p>Integrado por los comités de Gestión por Competencias quienes definen los estándares de competencia de las personas y las soluciones de evaluación y certificación. En estos comités participan líderes de los empresarios y de los trabajadores de los diversos sectores productivos del país.</p>
<p><i>Nivel Operativo</i></p>	<p>Donde se realizan los procesos de evaluación con base en portafolios de evidencias y los procesos de certificación de las competencias de las personas. En este nivel participa la red CONOCER de prestadores de servicios integrada por los Entidades de Evaluación y Certificación, los Organismos Certificados, los Centros de Evaluación y los Evaluadores Independientes, quienes operan manteniendo una filosofía de</p>

	excelencia en el servicio a usuarios.
--	---------------------------------------

**FUENTE:** (Elaboración Propia, 2014)

### **3.19.2. Cómo funciona el Sistema Nacional de Competencias**

En el inicio de la cadena del valor del Sistema Nacional de Competencias, se encuentran los Comités de Gestión por Competencias, quienes son la pieza fundamental para orientar el desarrollo de Estándares de Competencia relevantes para sus sectores. Estos Comités se apoyan en grupos técnicos de expertos, para la elaboración de los Estándares de Competencia.

Una vez desarrollados los Estándares de Competencia, estos se inscriben en el Registro Nacional de Estándares de Competencia del CONOCER y quedan disponibles para que los sectores puedan utilizarlos como referente en los procesos de evaluación y certificación de las personas.

Los Comités de Gestión por Competencias tienen la responsabilidad de proponer y definir qué organizaciones y/o instituciones deben llevar a cabo los procesos de evaluación y certificación de las personas con base en los estándares de competencia desarrollados.

Los estándares de competencia desarrollados, también son insumos para que las instituciones educativas desarrollen programas curriculares alineados a los requerimientos de los sectores productivos, social, educativo y de gobierno.

La definición de las soluciones de evaluación y certificación, es de gran relevancia para los Comités de Gestión por Competencias y para el sector en particular, pues de ello depende en gran parte la credibilidad de las certificaciones dentro del mercado.

Las soluciones de evaluación y certificación pueden estar integradas por los propios gremios empresariales o de trabajadores, también lo pueden ser



instituciones educativas de gran prestigio y alcance nacional, o bien organizaciones privadas que cumplan con las características establecidas en las Reglas de Operación del CONOCER.

### **3.19.3. Beneficios del Sistema Nacional de Competencias**

Desde el CONOCER, impulsamos un Sistema Nacional de Competencias de las personas que permita, entre otros beneficios. Impulsar la calidad de la fuerza laboral y empresarial del país, así como de los trabajadores del sector social y de gobierno y con ello, fortalecer la productividad y capacidad de crecimiento de las empresas.

- Fortalecer la credibilidad de los sectores empresariales para la contratación de personal competente y posicionar a México y a sus sectores productivos ante el mundo, como un destino seguro y rentable para inversiones productivas, dada la certificación de sus trabajadores y estudiantes como personas competentes para las funciones clave que requieren.
- Fortalecer también la movilidad laboral de los trabajadores en sus sectores, en el territorio nacional y aún a nivel internacional, al reconocer la autoridad educativa del país, sus competencias por medio de un certificado de SEP-CONOCER.
- Contribuir a una mejora alineación de la oferta educativa con los requerimientos de los sectores productivos y al ofrecer la posibilidad de certificar estudiantes en competencias laborales durante sus programas de estudio, da más herramientas a nuestros jóvenes para integrarse al mercado laboral de manera exitosa.

- Desarrollar instrumentos adicionales para fortalecer el diálogo social, en el marco del trabajo decente y la alianza por la productividad entre empleadores y trabajadores.
- Establecer convenios internacionales orientados a la homologación de certificaciones para asegurar la movilidad laboral dentro y fuera del país, con base en competencias de personas. (Gobierno Federal, 2010)

Por tanto, en la actualidad los directivos, gerentes y los expertos en el comportamiento organizacional, tienen un reto importante, pues al vivir en un mundo de negocios virtual, deben empezar por identificar las actitudes que se requieren para ser exitosos y productivos, construir perfiles de competencias que permitan al *talento humano* trabajar en equipo de alto desempeño, multidisciplinarios y multiculturales, teniendo siempre presente la tecnología de la información como una expresión de nuestras competencias, que nos permita optimizar el tiempo y ser más innovadores.

Después de haber conocido todo el marco teórico, en el próximo capítulo se efectuara la investigación de campo que nos permitirá, en base a un análisis exhaustivo, llevar a cabo la propuesta que cumpla con los objetivos propuestos.

## CAPÍTULO IV

### CASO PRÁCTICO DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES CENTRALES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA GRUPO AGUACATERO MEXICANO (GAMEX)

*“... El cambio para empezar es  
dejar de hablar y comenzar a  
hacer...”*

**Larry Page**

Los buenos directivos y gerentes, son esenciales para el éxito de la organización, sea ésta un gigante global o una pequeña empresa que inicia. Así, el hecho de tener personal con talento y que posean las competencias correctas es tan importante para el éxito de una empresa, que uno de los factores centrales es *la capacidad para atraer, desarrollar y retener a personal con talento*. Una competencia se refiere a la combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad personal.

Una vez analizados los temas principales de administración, empresa, gestión del factor humano y competencias laborales en los capítulos anteriores, en este último capítulo se efectuara el conocimiento de la empresa Grupo Aguacatero Mexicano (GAMEX) y la investigación de campo.

Para lograr el objetivo que se pretende llevar a cabo dentro de esta investigación, es muy importante conocer detalladamente a la empresa para elaborar dicha propuesta que nos ayudara a lograr lo planeado, el conocer los antecedentes, la cultura organizacional de la empresa GAMEX, nos dará una idea de cómo está el ambiente organizacional desde sus inicios hasta nuestros días y que tanto influye el factor humano en las competencias laborales. Y la investigación de campo que se llevara en dicha empresa mencionada, en el área directiva y gerencial que permitirá realizar el análisis e interpretación de los

resultados obtenidos, para que así mismo de esta manera, se pueda llevar a cabo la propuesta adecuada que permita cumplir con los objetivos establecidos de este proyecto.

#### **4.1. Datos Generales de la Empresa**

**Nombre de la Empresa:**

Grupo Aguacatero Mexicano S. de R.L. de C.V.

**Logotipo:**



**Giro:**

Comercializadora de aguacate.

**Ubicación:**

Kilómetro 1, Carretera Peribán-Uruapan S/N, Peribán de Ramos Michoacán, C.P. 60440, Tel/Fax 01 (345) 551 23 95.

## **4.2. Cultura Organizacional de la Empresa GAMEX**

### **Antecedentes Históricos**

Es una empresa 100% Mexicana, ubicada en Peribán de Ramos Michoacán, cuyo principal propósito es la comercialización de Aguacate fresco de la variedad Hass.

GAMEX inicia formalmente sus operaciones en febrero del 2005 con el firme propósito de competir en forma efectiva con empresas nacionales y transnacionales. Nace al fusionar inversión y trabajo de empresarios michoacanos quienes crearon una exitosa cadena productiva con el fin de comercializar de manera directa y poder dar mayor valor agregado al producto.

Actualmente GAMEX es una empresa que ha superado fronteras, dando a conocer el mejor producto en las más prestigiadas tiendas de autoservicio en México y en el extranjero.

Las principales marcas del grupo son *“Cielito Lindo Avocados”* y *“GAMEX”* las cuales se comercializan en Estados Unidos y Canadá.

### **Presentación de la Empresa**

Quienes trabajamos en GAMEX estamos preparados para ofrecer a nuestros clientes y consumidores, productos y servicios de calidad, usando los recursos necesarios en las Buenas Prácticas de Manufactura, comprometiéndonos a mantener la inocuidad y calidad en nuestro producto. Estamos convencidos de que solo a través de la mejora continua podremos ofrecer un producto sano y de calidad.

### **Proveedores**

Grupo Gamex Mexicano, elige de forma cuidadosa a sus proveedores, para ello cuenta con personal altamente calificado para la selección y acopio de la fruta.

El jefe de acopio es el responsable de enviar personal a las huertas a identificar la fruta que será adquirida por la empresa. Quienes realizan una evaluación de la fruta tomando en cuenta; color, forma, tamaño y estado fitosanitario como daños por plagas o enfermedades y dependiendo del resultado de esta evaluación se elegirán las huertas para abastecer el empaque. Asegurando la mejor calidad en los productos para nuestros clientes (GAMEX, 2010)

### **Misión**

“Ser una empresa empacadora y comercializadora de aguacate fresco mexicano para el mundo, comprometida en satisfacer las necesidades de sus clientes, proveedores y equipo de colaboradores de manera institucional”.

### **Visión**

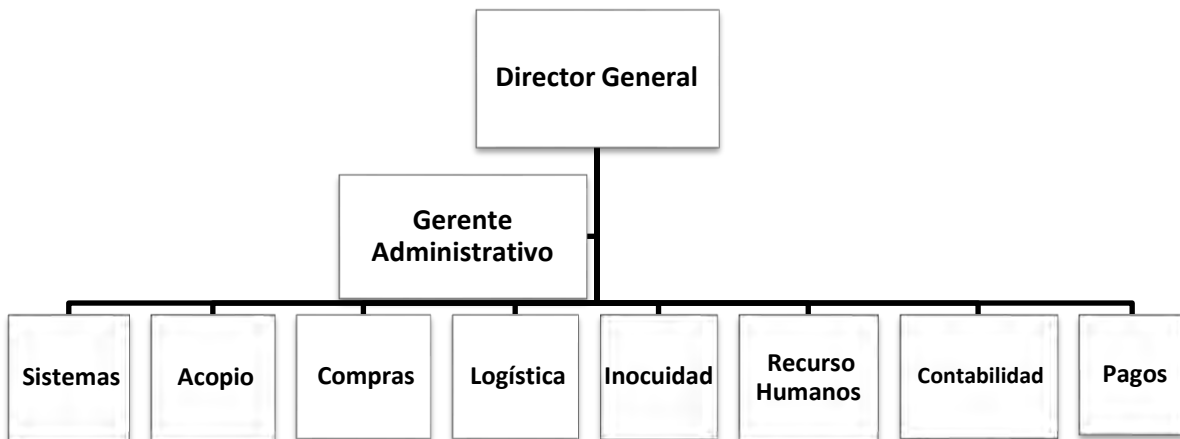
“Consolidar un crecimiento del 100% en el volumen de ventas en el mercado americano e incorporar un 20% del volumen de nuevos destinos, por medio de la profesionalización de los procesos y el desarrollo de nuestro equipo humano y tecnológico, manteniendo los niveles de rentabilidad, en un mediano plazo (2020)”.

### **Valores**

- **Honestidad:** Comunicar y actuar oportunamente con la verdad en todas las actividades.
- **Comprometido:** Voluntad de ser y hacer lo necesario para cumplir con mi trabajo.

- **Profesionalismo:** Hacer lo que me corresponde de la mejor manera posible.
- **Respeto.** Aceptar y cumplir las normas de la empresa y demostrar una actitud positiva hacia los puntos de vista y forma de ser de los demás.
- **Lealtad:** Anteponer y defender los intereses de GAMEX.
- **Trabajo en Equipo:** Colaboración y comunicación constante en una misma dirección.

#### 4.3. Organigrama de la Empresa (Gerentes)



FUENTE: (Elaboración Propia, 2014)

Tabla 21 Jerarquía de la Empresa GAMEX

<b>Puesto</b>	<b>Encargado</b>	<b>Puestos de Subordinados</b>
<i>Gerente Administrativo</i>	Ing. Enrique Espinosa Téllez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segundo Nivel.</li> </ul>
<i>Coordinador de Sistemas</i>	Ing. Antonio de Jesús Espinosa Cruz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar se Sistemas.</li> </ul>
<i>Coordinador de Acopio</i>	Laura García	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar de Acopio.</li> </ul>
<i>Coordinador de Compras</i>	María de la Luz Herrera Toledo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacenista (A).</li> <li>• Almacenista (B).</li> </ul>
<i>Supervisor de Logística</i>	Ana Adelaida Aguilar Velázquez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Logística.</li> <li>• Auxiliar de Logística.</li> <li>• Recepción.</li> </ul>
<i>Supervisor de Inocuidad</i>	Ing. Rubén Molina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar de Inocuidad.</li> <li>• Intendencia.</li> </ul>
<i>Coordinador de Recursos Humanos</i>	Sonia Guadalupe Escalera Escalera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar de RH.</li> <li>• Báscula.</li> </ul>
<i>Supervisor de Contabilidad</i>	Lic. Luz Marina Morales Figueroa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Contabilidad Fiscal.</li> <li>• Auxiliar de Contabilidad.</li> </ul>



<p><i>Coordinador de Pago a Productores</i></p>	<p>Elizabeth Caballero Sánchez</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Pagos.</li> <li>• Auxiliar de pagos.</li> </ul>
---	--	---

FUENTE: (Elaboración Propia, 2014)

#### 4.4 Producto de la Empresa Gamex

##### El Aguacate:

- *Nombre común:* Aguacate.
- *Nombre científico:* Persea Americana.
- *Variedad:* Hass.

Fruto comestible del árbol de aguacate de hoja perenne de la familia de los lauráceas de hasta 18 metros de altura.

Su consumo es en fresco, al gusto del consumidor, cuando la maduración fisiológica de la fruta sea la adecuada.

Se forma y mantiene control de código de lotificación desde el momento de recibir la materia prima y durante su distribución.

El proceso de empaque es muy sencillo, la materia prima viene del campo de donde se cosecha y acarrea, en empaque se recibe, selecciona, cepilla y separa antes de ser empacado, se almacena en cámaras de frío y se envía al cliente.

Después de haber conocido la cultura organizacional de la empresa Grupo Aguacatero Mexicano (GAMEX), pasaremos a realizar la investigación de campo que nos permitirá, llevar a cabo la propuesta que cumpla con los objetivos de este proyecto.

#### **4.5 Justificación de la Investigación**

Este proyecto tiene como finalidad realizar un plan de Competencias Laborales el cual se desarrollará en la empresa Grupo Aguacatero Mexicano (GAMEX) que se encuentra localizada en el municipio de Peribán de Ramos en el estado de Michoacán logrando así descubrir el talento del personal gerencial de dicha empresa, basándonos en las competencias laborales y así determinar cuáles son sus habilidades, conocimientos, actitudes, valores y atributos que desarrollan y cuales les faltan por desarrollar, dando esto como resultado un aumento en la productividad tanto del personal como de los recursos financieros y dará una mejor alternativa para enfrentar los retos que la competitividad día tras día nos pone.

#### **4.6 Hipótesis de la Investigación**

Por medio de un plan de desarrollo del talento humano basado en las competencias laborales la empresa Grupo Aguacatero Mexicano (GAMEX) aumentará su productividad y competitividad tanto a nivel nacional como internacional.

#### **4.7 Objetivo General de la Investigación**

Realizar una propuesta que tenga como finalidad incrementar el talento del personal de la empresa Grupo Aguacatero Mexicano (GAMEX) del área gerencial con base en un plan de Competencias laborales trayendo esto como resultado aumento de la productividad y competitividad.

#### 4.7.1 Objetivos Particulares

- Desarrollar un censo entre los gerentes de la empresa para detectar cuáles son sus habilidades, conocimientos, actitudes y valores y cuales les hacen faltan por desarrollar.
- Crear las condiciones necesarias para implementar las seis competencias gerenciales centrales en el personal de la empresa GAMEX.
- Desarrollar un perfil de puesto basado en competencias laborales.
- Desarrollar técnicas para la medición de las competencias laborales

#### 4.8 Tipo de Investigación Empleada

La investigación es la recopilación, análisis e interpretación de resultados, que permite al ejecutivo tomar decisiones de manera más acertada, es decir, reduce el margen de error y de incertidumbre.

La investigación para este proyecto será de tipo Exploratoria – Descriptiva ya que contiene las siguientes características

Tabla 22 Características de la Investigación

<b>EXPLORATORIA</b>	<b>DESCRIPTIVA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se utiliza en la toma de decisiones.</li><li>• La información ayuda a definir el planteamiento del problema.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se utiliza gráficas y cantidades para dar resultados.</li><li>• Son estudios que permiten tomar una fotografía del mercado</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La información obtenida ayuda a definir el problema con un gasto y esfuerzo mínimo de dinero y tiempo.</li> <li>• Es alternativa flexible y permite sensibilizar la información.</li> <li>• Se plantea una hipótesis.</li> <li>• Su objetivo es aportar alternativas identificadas, que permitan tomar decisiones.</li> </ul>	<p>objetivo, ya que propones describir algo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estudios descriptivos exigen que todo investigador desarrolle guía preliminar con las preguntas que responderá en su estudio, así como las posibles implicaciones que se presenten.</li> </ul>
--	--

**FUENTE:** (Elaboración Propia, 2014)

Este tipo de investigación se elige pensando en las necesidades del proyecto ya que se estableció una hipótesis y se realizó una investigación de campo (censo) donde se presentarán los resultados de forma cuantitativa.

#### 4.9 Población

Se trabajaran con 9 participantes los cuales deben cumplir con los siguientes criterios: tener un cargo gerencial dentro de la organización y contar con un equipo de trabajo.

#### 4.10 Fuentes de Recopilación de la Investigación

- **Fuentes Primarias:** La evidencia directa sobre el tema de investigación se obtuvo por medio de la aplicación de un cuestionario del desarrollo de las competencias. (JACKSON, 2009: 32)
- **Fuentes Secundarias:** Las fuentes de información secundarias fueron: libros, artículos de revista e internet.

## 4.11 Investigación de Campo

La investigación de campo que se llevó a cabo en este proyecto fue de tipo *censo*<sup>16</sup> entre los gerentes de cada área de la empresa Grupo Aguacatero Mexicano (GAMEX), ya que a todos los gerentes se les aplicó un cuestionario de desarrollo de sus competencias, con un reactivo de 95 preguntas las cuales tienen la finalidad de identificar las seis competencias gerenciales centrales.

Las áreas que se investigaron fueron las siguientes:

- Gerente Administrativo.
- Coordinador de Pago a Productores.
- Coordinador de Compras.
- Supervisor de Logística.
- Coordinador de Sistemas.
- Supervisor de Contabilidad
- Coordinador de Recursos Humanos.
- Coordinador de Acopio.
- Supervisor de Inocuidad.

### 4.11.1 Cuestionario

El formato del cuestionario aplicado a los gerentes de la empresa GAMEX es:

---

<sup>16</sup> **CENSO:** Del latín Census, que significa padrón o lista. Es el recuento de individuos que conforman una población, definida como el conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observación

## DESARROLLO DE COMPETENCIAS

### AUTOEVALUACIÓN

**Introducción:** Cada uno de los cinco enunciados que aparecen a continuación describe el nivel alcanzado en la dimensión de una competencia general.

**Nivel Alcanzado:**

1. Tengo muy poca experiencia relevante. Aún no he comenzado a desarrollar esta característica.
2. Considero que soy débil en esta característica. He tenido experiencia relevante, pero mi desempeño no ha sido bueno.
3. Considero que soy más o menos promedio en esta característica. Necesitare un gran esfuerzo enfocado para poder ser efectivo de forma consistente.
4. Considero que estoy por encima del promedio de esta característica. Tendré que desarrollarla más para poder ser muy efectiva.
5. Considero que soy sobresaliente en esta característica. Debo mantener mi gran efectividad en la misma.

**Objetivo del Cuestionario:** Identificar cuáles son sus competencias y cuales le hacen faltan por desarrollar de acuerdo a las requeridas por su puesto de trabajo.

Tabla 23 Formato de Cuestionario

Nº	NIVEL	CARACTERÍSTICA
1		Busca a otros que tienen opiniones distintas y les escucha.

2	Cuando habla con otras personas es capaz de conseguir que se sientan cómodas en distintas situaciones.
3	Varía de enfoque para comunicarse cuando está ante personas que tienen orígenes distintos.
4	Crea relaciones interpersonales fuertes con toda una gama de personas diversas.
5	Muestra auténtica sensibilidad ante los sentimientos de otros.
6	Informa a las personas de los hechos que son relevantes para ellas.
7	Hace presentaciones persuasivas, de gran impacto, ante grupos.
8	Cuando hace presentaciones formales maneja muy bien las preguntas del público.
9	Escribe de forma clara y concisa.
10	Se comunica con efectividad por vía de los medios electrónicos.
11	Se siente cómodo utilizando el poder asociado a los roles de líder.
12	Es muy hábil para influir en sus superiores.
13	Es muy hábil para influir en sus homólogos.
14	Cuando aborda problemas, encuentra soluciones que los demás perciben como justas.

<b>15</b>		En situaciones de conflicto, ayuda a las partes a avanzar hacia situaciones de ganar-ganar.
<b>16</b>		Monitorea información que es relevante para proyectos y actividades permanentes.
<b>17</b>		Obtiene y utiliza información relevante para identificar síntomas y problemas subyacentes.
<b>18</b>		Toma decisiones a tiempo.
<b>19</b>		Cuando asume riesgos es capaz de anticipar las consecuencias negativas y positivas.
<b>20</b>		Sabe cuándo se necesita el conocimiento de expertos y lo busca para resolver problemas.
<b>21</b>		Prepara planes y programas para alcanzar con eficiencia metas específicas.
<b>22</b>		Clasifica por orden de prioridad las tareas a efecto de concentrarse en las más importantes.
<b>23</b>		Es capaz de organizar a las personas en torno a tareas específicas para ayudarles a trabajar juntas para lograr un objetivo común.
<b>24</b>		Se siente cómodo delegando responsabilidades de las tareas a otros.
<b>25</b>		Anticipa posibles problemas y prepara planes para poder atacarlos.
<b>26</b>		Maneja varias cuestiones y proyectos al mismo tiempo, pero no se



		dispersa demasiado.
<b>27</b>		Monitorea y se ajusta a un programa o negocia cambios a éste si es necesario.
<b>28</b>		Trabaja con efectividad cuando hay presión de tiempo.
<b>29</b>		Sabe cuándo permitir interrupciones y cuándo eliminarlas.
<b>30</b>		Sabe cuándo renegociar las fechas límites establecidas para poder entregar resultados satisfactorios.
<b>31</b>		Comprende los presupuestos, el flujo de efectivo, los informes financieros y los anuales.
<b>32</b>		Con regularidad emplea los presupuestos y los informes financieros para tomar decisiones.
<b>33</b>		Lleva registros financieros completos y exactos.
<b>34</b>		Establece lineamientos para que otros se ajusten al presupuesto.
<b>35</b>		Trabaja bien dentro de los lineamientos para el presupuesto que han impuesto otros.
<b>36</b>		Formula metas claras que inspiran el compromiso de los miembros del equipo.
<b>37</b>		Elige de forma correcta a los miembros del equipo, tomando en cuenta la diversidad de puntos de vista y las habilidades técnicas.
<b>38</b>		Proporciona a los miembros del equipo una visión clara de lo que

		debe lograr éste como un todo.
<b>39</b>		Asigna tareas y responsabilidades a los miembros del equipo, con base en sus respectivas competencias e intereses.
<b>40</b>		Diseña un proceso para monitorear el desempeño del equipo.
<b>41</b>		Fomenta un entorno en el cual los miembros del equipo sienten que sus sugerencias hacen una diferencia.
<b>42</b>		Reconoce, elogia y recompensa a los miembros del equipo por sus aportaciones.
<b>43</b>		Ayuda al equipo a conseguir los recursos y el apoyo que necesita para lograr sus metas.
<b>44</b>		Actúa como entrenador, consejero y mentor de los miembros del equipo.
<b>45</b>		Es paciente con los miembros del equipo mientras aprenden nuevos roles y desarrollan sus competencias.
<b>46</b>		Es consciente de los sentimientos de los miembros del equipo.
<b>47</b>		Conoce las fortalezas y las limitaciones de los miembros del equipo.
<b>48</b>		Saca al descubierto los conflictos y las discrepancias del equipo y los utiliza para mejorar la calidad de las decisiones.
<b>49</b>		Facilita el comportamiento de cooperación entre los miembros del

		equipo.
50		Mantiene al equipo moviéndose hacia sus metas.
51		Conoce la historia de la empresa de la que forma parte.
52		Se mantiene informado de las acciones de los competidores y los socios estratégicos de la empresa de la que forma parte.
53		Es capaz de analizar las tendencias generales de la empresa y comprende sus implicaciones para el futuro.
54		Reconoce con rapidez los cambios que han ocurrido en la empresa.
55		Sabe cómo compiten las organizaciones en la empresa.
56		Comprende las preocupaciones de los principales grupos de interés de la organización.
57		Comprende las fortalezas y limitaciones de diversas estrategias de negocios.
58		Conoce las fortalezas distintivas de la organización.
59		Comprende la estructura de la organización y cómo se desempeña el trabajo en realidad.
60		Es capaz de encajar en la cultura singular de la organización.
61		Asigna prioridades congruentes con la misión y las metas estratégicas de la organización.

62	Reconoce y resiste las presiones para comportarse de forma que no es congruente con la misión y las metas estratégicas de la organización.
63	Considera las implicaciones que las decisiones tendrán para la organización a largo plazo.
64	Establece metas tácticas y operativas para implementar las estrategias.
65	Mantiene a la unidad enfocada en sus metas.
66	Se mantiene informado de los acontecimientos políticos de todo el mundo.
67	Se mantiene informado de los acontecimientos económicos de todo el mundo.
68	Reconoce las repercusiones que los acontecimientos globales tienen en la organización.
69	Viaja para obtener conocimiento de la primera mano de otros países.
70	Comprende y habla más de un idioma.
71	Es sensible a las señales culturales y es capaz de adaptarse con rapidez a situaciones nuevas.
72	Reconoce que dentro de toda cultura hay grandes variaciones y evita los estereotipos.

73	Adopta de forma conveniente su comportamiento cuando interactúa con personas que tienen distintos orígenes nacionales, étnicos y culturales.
74	Comprende cómo un origen cultural afecta sus propias actividades y conductas.
75	Establece empatía con personas que tienen un origen cultural diferente al propio.
76	Tiene normas personales claras que establecen las bases para mantener su sentido de integridad y conducta ética.
77	Nunca deja de cuestionar sus normas éticas personales.
78	Es sincero y proyecta seguridad en sí mismo; no se limita a decirles a las personas aquello que quieren escuchar.
79	Reconoce sus errores y admite haberlos cometido.
80	Acepta la responsabilidad de sus actos.
81	Busca responsabilidad más allá de la que requiere su puesto.
82	Está dispuesto a innovar y asumir riesgos personales.
83	Es ambicioso y está motivado para alcanzar metas.
84	Trabaja duro para concretar las cosas.
85	Muestra perseverancia ante los obstáculos.

86	Llega a un equilibrio razonable entre las actividades de su vida laboral y personal.
87	Se cuida en lo mental y lo emocional.
88	Utiliza salidas constructivas para ventilar sus frustraciones y reducir la tensión.
89	Hace ejercicio y come bien.
90	Sabe disfrutar de su tiempo libre.
91	Tiene metas claras, personales y de carrera.
92	Conoce sus valores, sentimientos y terrenos de fortalezas y limitaciones.
93	Acepta la responsabilidad de su desarrollo personal continuo.
94	Prepara planes y busca oportunidades para su crecimiento a largo plazo.
95	Analiza las expectativas de su vida personal y laboral y aprende de ellas.

FUENTE: (JACKSON, 2009: 32)

**Puesto:** \_\_\_\_\_

**Nombre:** \_\_\_\_\_

El cuestionario está dividido de la siguiente manera:

Tabla 24 División del cuestionario

<b>PREGUNTA</b>	<b>COMPETENCIA</b>
De la 1 a la 15	Competencia para la comunicación
De la 16 a la 35	Competencia para la planeación y gestión.
De la 36 a la 50	Competencia para el trabajo en equipo.
De la 51 a la 65	Competencia para la acción estratégica.
De la 66 a la 75	Competencia multicultural.
De la 76 a la 95	Competencia para la autoadministración.

FUENTE: (JACKSON, 2009: 34)

#### **4.12 Resultados de la Investigación**

El resultado de la investigación que se llevó a cabo se presenta a continuación. Se realizó utilizando única y exclusivamente las respuestas de los directivos y gerentes:

##### **Gerente Administrativo**

Este gerente obtuvo los siguientes resultados basado en las seis competencias gerenciales centrales: el 82% de comunicación, el 82% de planeación y gestión, el 86% de trabajo en equipo, el 82% de acción estratégica, el 80% en multicultural y el 82% de autoadministración. *(Ver grafica en Anexo 1)*

### **Coordinador de Pago a Productores**

Este coordinador obtuvo los siguientes resultados basado en las seis competencias gerenciales centrales: el 54% de comunicación, el 58% de planeación y gestión, el 50% de trabajo en equipo, el 58% de acción estratégica, el 50% en multicultural y el 62% de autoadministración. *(Ver grafica en Anexo 2)*

### **Coordinador de Compras**

Este coordinador obtuvo los siguientes resultados basado en las seis competencias gerenciales centrales: el 66% de comunicación, el 70% de planeación y gestión, el 78% de trabajo en equipo, el 64% de acción estratégica, el 44% en multicultural y el 84% de autoadministración. *(Ver grafica en Anexo 3)*

### **Supervisor de Logística**

Este supervisor obtuvo los siguientes resultados basado en las seis competencias gerenciales centrales: el 78% de comunicación, el 84% de planeación y gestión, el 88% de trabajo en equipo, el 82% de acción estratégica, el 70% en multicultural y el 84% de autoadministración. *(Ver grafica en Anexo 4)*

### **Coordinador de Sistemas**

Este coordinador obtuvo los siguientes resultados basado en las seis competencias gerenciales centrales: el 54% de comunicación, el 56% de planeación y gestión, el 20% de trabajo en equipo, el 42% de acción estratégica, el 40% en multicultural y el 66% de autoadministración. *(Ver grafica en Anexo 5)*



### **Supervisor de Contabilidad**

Este supervisor obtuvo los siguientes resultados basado en las seis competencias gerenciales centrales: el 86% de comunicación, el 96% de planeación y gestión, el 96% de trabajo en equipo, el 88% de acción estratégica, el 72% en multicultural y el 90% de autoadministración. *(Ver grafica en Anexo 6)*

### **Coordinador de Recursos Humanos**

Este coordinador obtuvo los siguientes resultados basado en las seis competencias gerenciales centrales: el 76% de comunicación, el 72% de planeación y gestión, el 74% de trabajo en equipo, el 74% de acción estratégica, el 52% en multicultural y el 92% de autoadministración. *(Ver grafica en Anexo 7)*

### **Coordinador de Acopio**

Este coordinador obtuvo los siguientes resultados basado en las seis competencias gerenciales centrales: el 72% de comunicación, el 66% de planeación y gestión, el 70% de trabajo en equipo, el 44% de acción estratégica, el 50% en multicultural y el 88% de autoadministración. *(Ver grafica en Anexo 8)*

### **Supervisor de Inocuidad**

Este supervisor obtuvo los siguientes resultados basado en las seis competencias gerenciales centrales: el 62% de comunicación, el 74% de planeación y gestión, el 68% de trabajo en equipo, el 72% de acción estratégica, el 66% en multicultural y el 82% de autoadministración. *(Ver grafica en Anexo 9)*

## Equipo Gerencial

En general, el equipo de gerentes obtuvo los siguientes resultados basado en las seis competencias gerenciales centrales: el 70% de comunicación, el 73% de planeación y gestión, el 70% de trabajo en equipo, el 67% de acción estratégica, el 58% de multicultural y el 81% de autoadministración. (Ver grafica en Anexo 10)

### 4.13 Interpretación de los Resultados

La interpretación general del cuestionario se da con base en una tabla de rangos, la cual es:

Tabla 25 Rangos de Calificación

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
20-39	Tiene poca experiencia relevante y es bastante débil en esta competencia.
40-59	En general, es débil en esta competencia, pero tiene un desempeño satisfactorio en algunas características.
60-74	En general se encuentra en un nivel promedio en esta competencia.
75-89	En general está en un nivel promedio en esta competencia y es sobresaliente en algunas características.
90-100	En general es sobresaliente en esta competencia.

FUENTE: (JACKSON, 2009: 35)

Con base en los resultados del cuestionario y de la tabla de rangos se determina un nivel en cada competencia y así se pobra observar cuáles son sus competencias y cuales le hacen falta por desarrollar.

### **Gerente Administrativo**

En las competencias de comunicación, planeación y gestión, trabajo en equipo, acción estratégica, multicultural y autoadministración, en general se encuentra en un nivel promedio y es sobresaliente en algunas características.

De acuerdo a sus respuestas la competencia que desarrolla más es la de trabajo en equipo con un 86% y la competencia que le falta por desarrollar es la multicultural con el 80%.

### **Coordinador de Pago a Productores**

En las competencias de comunicación, planeación y gestión, trabajo en equipo, acción estratégica y multicultural, en general, es débil en estas competencia, pero tiene un desempeño satisfactorio en algunas características. Y en la competencia de autoadministración, en general se encuentra en un nivel promedio.

De acuerdo a sus respuestas la competencia que desarrolla más es la autoadministración con un 62% y las competencias que le faltan por desarrollar es trabajo en equipo y multicultural con el 50%.

### **Coordinador de Compras**

En la competencia multicultural, en general es débil en esta competencia, pero tiene un desempeño satisfactorio en algunas características. En las

competencias de comunicación, planeación y gestión y acción estratégica, en general se encuentra en un nivel promedio en estas competencias. Y en la competencia de autoadministración, en general está en un nivel promedio y es sobresaliente en algunas características.

De acuerdo a sus respuestas la competencia que desarrolla más es la autoadministración con un 84% y la competencia que le falta por desarrollar es la multicultural con el 44%.

### **Supervisor de Logística**

En la competencia multicultural, en general se encuentra en un nivel promedio. Y en las competencias de comunicación, planeación y gestión, trabajo en equipo, acción estratégica y autoadministración, en general está en un nivel promedio y sobresaliente en algunas características.

De acuerdo a sus respuestas la competencia que desarrolla más es la de trabajo en equipo con un 88% y la competencia que le falta por desarrollar es la multicultural con el 70%.

### **Coordinador de Sistemas**

En la competencia de trabajo en equipo, tiene poca experiencia relevante y es bastante débil. En las competencias de comunicación, planeación y gestión, acción estratégica y multicultural, en general, es débil en estas competencias, pero tiene un desempeño satisfactorio en algunas características. Y en la competencia autoadministración, en general se encuentra en un nivel promedio.

De acuerdo a sus respuestas la competencia que desarrolla más es la autoadministración con un 66% y la competencia que le falta por desarrollar es el trabajo en equipo con el 20%.

## **Supervisor de Contabilidad**

En la competencia multicultural, en general se encuentra en un nivel promedio. Las competencias de comunicación y acción estratégica, en general están en un nivel promedio y es sobresaliente en algunas características, y en las competencias de planeación y gestión, trabajo en equipo y autoadministración, en general es sobresaliente.

De acuerdo a sus respuestas las competencias que desarrolla más son la planeación y gestión y la de trabajo en equipo con un 96% y la competencia que le falta por desarrollar es la multicultural con el 72%.

## **Coordinador de Recursos Humanos**

En la competencia multicultural, en general, es débil pero tiene un desempeño satisfactorio en algunas características. En las competencias de planeación y gestión, trabajo en equipo y acción estratégica, en general se encuentran en un nivel promedio. En la competencia de comunicación, en general está en un nivel promedio y es sobresaliente en algunas características. Y en la competencia autoadministración, en general es sobresaliente.

De acuerdo a sus respuestas la competencia que desarrolla más es la autoadministración con un 92% y la competencia que le falta por desarrollar es la multicultural con el 52%.

## **Coordinador de Acopio**

De las competencias de acción estratégica y multicultural, en general es débil, pero tiene un desempeño satisfactorio en algunas características. En las competencias de comunicación, planeación y gestión y trabajo en equipo, en general se encuentra en un nivel promedio. Y en la competencia

autoadministración, en general está en un nivel promedio y es sobresaliente en algunas características.

De acuerdo a sus respuestas la competencia que desarrolla más es la autoadministración con un 88% y la competencia que le falta por desarrollar es la multicultural con el 50%.

### **Supervisor de Inocuidad**

De las competencias de comunicación, planeación y gestión, trabajo en equipo, acción estratégica y multicultural, en general se encuentra en un nivel promedio. Y en la competencia de autoadministración, en general está en un nivel promedio y es sobresaliente en algunas características.

De acuerdo a sus respuestas la competencia que desarrolla más es la autoadministración con un 82% y la competencia que le falta por desarrollar es la de comunicación con el 62%.

### **Equipo Gerencial**

En la competencia multicultural, en general, son débiles pero tienen un desempeño satisfactorio en algunas características. En las competencias de acción estratégica, comunicación, trabajo en equipo y planeación y gestión, en general se encuentran en un nivel promedio. Y en la competencia de autoadministración, en general están en un nivel promedio y son sobresalientes en algunas características.

De acuerdo a sus respuestas la competencia que desarrollan más es la autoadministración con un 81% y la competencia que les falta por desarrollar es la multicultural con un 58%.

## PROPUESTAS

En la actualidad estamos viviendo una realidad en la que se busca ser competitivo y no sólo sobrevivir a la competencia, por lo que es importante desarrollar nuevas estrategias en la selección del capital humano que permitan hacerle frente a toda esta turbulencia tecnológica, política y social que causa estragos en las empresas que no están preparadas ante el empuje de las organizaciones mejor preparadas, motivo por el cual es indispensable contar con personal que realmente sea competente y comprometido en la búsqueda de los mejores resultados de los objetivos de la empresa Grupo Aguacatero Mexicano (GAMEX).

En este caso, las propuestas que se sugieren para la empresa GAMEX es un **Sistema de Gestión por Competencias**:

- Analizar la Visión y Misión de la empresa
- Definir las competencias por la máxima dirección de la compañía (Dirección General).
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Para implementar la gestión por competencias se requiere:

- Definición de las competencias.
- Definición de grados o niveles.
- Descripción de puestos con su respectiva asignación de competencias y grados.
- Análisis (evaluación) de las competencias del personal.
- Implantación del sistema.

## **I.- Elaboración de Perfiles de Puesto (Job Description) por Competencias Laborales**

### ***Definición del Perfil:***

Es una representación gráfica que se obtiene resumiendo, mediante una línea, los niveles alcanzados en diferentes pruebas analíticas. El personal debe ser competente con base en:

- Educación.
- Formación.
- Habilidades.
- Experiencia.

Además se debe:

- Determinar las competencias necesarias.
- Proporcionar formación u otras acciones.
- Evaluar la eficacia de la formación o de las acciones y de cómo constituyen al logro de los objetivos.
- Mantener los registros de la educación, formación, habilidades y experiencia.

### ***Determinar las Competencias Claves de la Empresa Gamex:***

Los aspectos que se deben seguir son:

- *Énfasis en la empresa:* Se deben determinar las competencias clave de acuerdo con la misión, visión y valores de la empresa, que determinen el alcance de los objetivos deseados.
- *Referencia en los mejores:* Los modelos de gestión por competencias identifican a los mejores trabajadores que están alcanzando los mejores resultados.



- *Competencias diseñadas más que consultadas:* Algunas de las competencias que se requieren en las organizaciones no se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores.

### **Identificar las Áreas de Resultados**

Cada puesto debe conseguir, mediante su ejecución y correcto desempeño, un conjunto de resultados específicos.

Se realiza el *análisis del objetivo y el resultado esperado en cada puesto*. A través de este análisis se trata de determinar cuáles son los resultados básicos que debe conseguir, mediante su ejercicio y correcto desempeño. (VEGA, 2007: 58)

Tabla 26 Análisis del Objetivo y el Resultado Esperado de cada Puesto


<b>ANÁLISIS</b>	<b>CONCEPTO</b>
<b>Objetivo del Puesto</b>	Tener bien definido e identificado los objetivos del puesto de acuerdo con los manuales de organización y/o procedimientos.
<b>Actividades (Saber Ser)</b>	Valores que se ven reflejados en el actuar de la persona que ocupa el puesto solicitado.
<b>Conocimientos (Saber)</b>	Conocimientos formales y generales que se deben saber para ocupar el puesto solicitado.
<b>Habilidades (Saber Hacer)</b>	Cómo lleva a la práctica los conocimientos que se tienen en el puesto solicitado.

<b>Resultados del Puesto</b>	Éstos deben estar alineados a los objetivos del puesto y ser coherentes con los mismos, ya que son una consecuencia de los objetivos organizacionales.
------------------------------	--

FUENTE: (VEGA, 2007: 27)

Con la información recaudada se procede a llevar el formato del perfil de puesto, en el que se incluyen las competencias requeridas y el nivel de las mismas:

Tabla 27 Perfil de Puesto

	<p><b>Grupo Aguacatero Mexicano S. de R.L. de C.V.</b></p> <p><b>GAMEX</b></p> <p><b>Dirección de Recursos Humanos</b></p> <p><b>PERFIL DE PUESTO</b></p>
<p><b>NOMBRE DEL PUESTO</b></p>	
<p><b>Descripción del Puesto:</b></p>	
<p><b>Ubicación del Puesto</b></p>	
<p><b>Puesto del Jefe inmediato</b></p>	
<p><b>Puestos de los subordinados</b></p>	
<p><b>Horario</b></p>	
<p><b>Sueldo</b></p>	

<b>Número de Ocupantes</b>	
<b>Objetivo del Puesto</b>	
<b>Uniformes</b>	
<b>Implementos Básicos</b>	
<b>Perfil de la Persona:</b>	
<b>Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Edad:</b></li> <li>• <b>Sexo:</b></li> <li>• <b>Estado Civil:</b></li> </ul>
<b>Profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estudios:</b></li> <li>• <b>conocimientos:</b></li> <li>• <b>habilidades:</b></li> <li>• <b>experiencia:</b></li> <li>• <b>idiomas:</b></li> </ul>

<b>ACTIVIDADES ESPECIFICAS</b>
<b>Actividades Diarias:</b>
<b>Actividades Semanales:</b>
<b>Actividades Mensuales</b>
<b>Actividades Semestrales:</b>

**Actividades Específicas:****CARACTERÍSTICAS PERSONALES REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO  
DEL PUESTO**

(4 Alto, 3 Medio, 2 Mínimo, 1 No Indispensable)

Don de Mando		Deseo de colaboración		Aprendizaje	
Agilidad Mental		Memoria		Descripción	
Retención		Concentración		Destreza Manual	
Agudeza Visual		Agudeza Auditiva		Criterio	
Habilidad Teórica		Iniciativa		Aptitud Física	
Experiencia Oral		Expresión Escrita		Capacidad de Análisis	
Trabajo Intenso		Buen Trato		Motivación	
Toma de Decisión		Creatividad e Innovación		Planeación	
Aptitud Para Capacitar		Organización del Trabajo		Resultados de Problemas Abstractos	

Medición De Resultados		Resultados de Problemas Prácticos			
------------------------	--	-----------------------------------	--	--	--

<b>RESPONSABILIDADES</b>					
(4 Alto, 3 Medio, 2 Mínimo, 1 No Aplica)					
Manejo de Personal		Manejo de Dinero		Manejo de Equipo	
Relaciones Internas		Relaciones Externas		Manejo de Información Confidencial	

<b>Puesto:</b>		<b>Código:</b>	
<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>	
<i>Nombre y firma</i>	<i>Nombre y firma</i>	<i>Nombre y firma</i>	
<b>Paginas:</b>			

**FUENTE:** (Elaboración Propia, 2014)

Tabla 28 Formato de Perfil de Puestos por Competencias

	<p><b>Grupo Aguacatero Mexicano S. de R.L.de C.V.</b></p> <p><b>GAMEX</b></p> <p><b>Dirección de Recursos Humanos</b></p> <p><b><i>Perfil de Puesto por Competencia</i></b></p>	
<p><b>ÁREA</b></p>	<p>Gerencial</p>	
<p><b>PUESTO</b></p>		
<p><b>OBJETIVO DEL PUESTO</b></p>		
<p><b>RESULTADOS DEL PUESTO</b></p>		
<p><b>Actitudes (Saber-Ser)</b></p>	<p><b>Conocimientos (Saber)</b></p>	<p><b>Habilidades (Saber-Hacer)</b></p>
<p><i>Elaboro</i> <i>Nombre y Firma</i></p>	<p><i>Revisó</i> <i>Nombre y Firma</i></p>	<p><i>Aprobó</i> <i>Nombre y Firma</i></p>

FUENTE: (Elaboración Propia, 2014)

## **II.- Modelo de Selección de Personal en Base al Perfil de Competencias**

### ***Importancia de la selección de personal por competencias:***

Para la empresa es importante desarrollar un modelo de selección de personal basado en competencias, porque asegura el desarrollo de la persona dentro de la organización, mejora la productividad y competitividad al contar con personal mejor calificado.

La selección por competencias pone atención, en las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que ha ido desarrollando un candidato a lo largo de su vida y el nivel de estas competencias (grado de desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes).


En la actualidad las empresas no quieren equivocarse a la hora de gestionar a su personal, y adoptan la gestión del talento humano por competencias, que en últimas busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño que garantiza el éxito en la realización de sus tareas.

### ***Métodos de selección de personal por competencias:***

1. **Entrevistas por competencia:** Procurar encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para su cargo específico. Para ello se vale de preguntas que integran competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.

Una entrevista por competencias es similar a una entrevista tradicional con un agregado fundamental: una serie de preguntas destinadas a explorar de qué manera se presentan en el entrevistado las competencias que requiere la posición a cubrir.

Tabla 29 Esquema de una Entrevista por Competencias

	<p align="center"><b>Grupo Aguacatero Mexicano S. de R.L.de C.V.</b></p> <p align="center"><b>Dirección de Recursos Humanos</b></p> <p align="center"><b><i>Entrevista por Competencias</i></b></p>
<p><i>Esquema de la Entrevista</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hola, ¿Cómo llego hasta aquí? (30 segundos para romper el hielo.</li> <li>• Cuéntame sobre su historia laboral.</li> <li>• Preguntas para explorar competencias:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- ¿Dime un ejemplo de una sugerencia o idea nueva que le haya propuesto su jefe o supervisor en los últimos seis meses?</li> <li>2.- describa tres mayores responsabilidades de su último trabajo.</li> </ol> </li> <li>• Otras preguntas:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- ¿Qué esperas de la empresa?</li> <li>2.- ¿Qué aportaciones le darás a la empresa?</li> </ol> </li> <li>• Explorar motivación.</li> <li>• Cierre (consignas acerca de cómo sigue el proceso y preguntar si el entrevistado tiene alguna duda).</li> </ul>

**FUENTE:** (Elaboración Propia, 2014)

Junto con la entrevista se tiene que revisar la documentación presentada como es el Curriculum Vitae o la Solicitud de empleo donde se tiene que revisar los siguientes puntos:

- El perfil del entrevistado.
- Sus estudios académicos.



- Talleres o cursos de especialización.
- Actividades laborales.
- Conocimientos.
- Habilidades.
- Proyectos elaborados.

### **III.- Capacitación Basada en Competencias (CBC)**


#### ***Ventajas de la capacitación basada por competencias:***

Una de las ventajas específicas de la CBC es que el foco está puesto en la ejecución exitosa de una actividad relevante que agrega valor a los procesos de la empresa. Desde esta perspectiva, mencionaremos las ventajas de la estrategia:

- Los participantes adquieren las competencias requeridas en el desempeño efectivo de sus trabajos.
- Los participantes ganan confianza a medida que tienen éxito en el dominio de las competencias específicas.
- Los participantes conocen exactamente las competencias que deben desarrollar.
- Una parte importante de la capacitación se destina a evaluar la capacidad de cada participante para desempeñar las habilidades esenciales de su trabajo.

Con la información recaudada se sugiere a la Empresa Gamex aplicar un plan de capacitación basado en competencias laborales como el que se muestra a continuación:

Tabla 30 Plan de Capacitación por Competencias

	<p><b>Grupo Aguacatero Mexicano S. de R.L. de C.V.</b></p> <p><b>Dirección de Recursos Humanos</b></p> <p><b>Plan de Capacitación por competencias</b></p>	
<p><i>Nivel: I</i></p>	<p><i>Modalidad: Desarrollo de Competencias</i></p>	<p><i>Cargo: Gerentes o Director</i></p>
<p><b>COMPETENCIA</b></p>	<p><b>OBJETIVO</b></p>	<p><b>TEMAS PROPUESTOS</b></p>
<p><i>Liderazgo- Dirección de Equipos</i></p>	<p>Comprender la importancia de la Dirección Efectiva de equipos en el resultado de las metas organizacionales</p>	<p><b>1.-</b> Liderazgo y trabajo en equipo.  <b>2.-</b> Consejos prácticos para el manejo de conflictos.  <b>3.-</b> Como generar equipos de alto desempeño.  <b>4.-</b> Técnicas para la toma de decisiones en grupo.  <b>5.-</b> Empoderamiento.</p>
<p><i>Pensamiento Estratégico</i></p>	<p>Lograr la organización de los recursos de manera estratégica permitiendo con ello alcanzar mejores objetivos y resultados.</p>	<p><b>1.-</b> Diseño y formación de una planificación estratégica.  <b>2.-</b> Funciones de la planificación estratégica.  <b>3.-</b> Necesidades y beneficios de la planificación estratégica.</p>

		<p><b>4.-</b> Construcción de indicadores de gestión.</p> <p><b>5.-</b> Creación de objetivos estratégicos.</p>
<p><i>Comunicación Efectiva</i></p>	<p>Transmitir de forma clara los mensajes y las directrices generando sincronización en los equipos de trabajo.</p>	<p>1.- Importancia de la comunicación.</p> <p>2.- Impacto de la comunicación en la gestión organizacional.</p> <p>3.- Flujo de información.</p> <p>4.- Retroalimentación.</p>
<p><i>Resolución de Conflictos</i></p>	<p>Manejar los problemas y conflictos de forma flexible y creativa, identificando en ellos oportunidades.</p>	<p>1.- Factores que desencaminan situaciones de conflicto.</p> <p>2.- Barreras en la resolución de conflictos.</p> <p>3.- Formas y técnicas de resolución de conflictos.</p> <p>4.- Evaluación de Estrategias de solución.</p>
<p><i>Elaboró</i> <i>Nombre y Firma</i></p>	<p><i>Revisó</i> <i>Nombre y Firma</i></p>	<p><i>Aprobó</i> <i>Nombre y Firma</i></p>

FUENTE: (Elaboración Propia, 2014)


#### IV.- Evaluación del Desempeño por Competencias

Se sugiere a la Empresa GAMEX un plan de evaluación del desempeño basado en competencias, que permita ver el desempeño laboral de sus colaboradores que tengan un cargo gerencias y que cuenten con un equipo de trabajo.

Para el análisis del desempeño se usaran las competencias en relación con el nivel requerido para la posición. Para ello se sugiere una escala de 1 a 5:

1. Excelente.
2. Muy bien.
3. Normal (se entiende como normal el desempeño esperado para la posición).
4. Necesidad de desarrollo.
5. Necesidad de mejora urgente.

Tabla 31 Formato de Análisis del Desempeño por Competencias

 <b>Grupo Aguacatero Mexicano S. de R.L. de C.V.</b> <b>Dirección de Recursos Humanos</b> <b>Análisis del Desempeño por Competencias</b>		
<b>COMPETENCIA</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>NIVEL</b>
<i>Orientación a resultados</i>	Preocupado por el cumplimiento de objetivos y consecución de resultados. Utiliza criterios de negocio en los casos en que hay que tomar decisiones sobre alternativas distintas.	

<i>Colaboración</i>	Es capaz de trabajar con grupos multidisciplinares, con compañeros de trabajo muy distintos: expectativas positivas respecto de los demás, comprensión interpersonal.	
<i>Orientación al cliente</i>	Preocupado por sincronizar las necesidades de los clientes con las propias, de forma que se genere una relación de colaboración permanente. Busca constantemente nuevas formas de mejorar la relación con los clientes.	
<i>Liderazgo</i>	Transmite la visión del negocio, desarrolla la cooperación y el trabajo en equipo, llevando al grupo de trabajo a la consecución de los objetivos, actuando como ejemplo o modelo a seguir por los demás.	
<i>Delegación</i>	Delega responsabilidades en sus subordinados, instruyéndolos, desarrollándolos y perfeccionándolos, asegurando el control adecuado que regule la eficiencia de las personas.	
<i>Comunicación</i>	Transmite oportunamente la información necesaria a las personas de su área de influencia de forma clara, adecuada y accesible	
<i>Flexibilidad</i>	Es capaz de adaptarse con facilidad a los cambios, trabajando con efectividad frente a situaciones variables y diferentes.	

<i>Trabajo en equipo</i>	Da prioridad al éxito del equipo frente al éxito personal. Su visión del equipo incluye, además de sus jefes, a sus colaboradores, a sus clientes y proveedores internos como socios.	
<i>Decisión</i>	Toma decisiones consistentes, viables y ponderadas entre diferentes opciones, asumiendo plenamente las consecuencias.	
<i>Organización</i>	Planifica y coordina su propio trabajo o el de su unidad, asignando bien las prioridades, utilizando los recursos y el tiempo con eficacia.	
<b>Comentarios:</b>		

**FUENTE:** (Elaboración Propia, 2014)

## **V.- Entidades De Certificación y Evaluación**

Las Entidades de Certificación y Evaluación (ECE) son las personas morales, organizacionales o instituciones públicas, unidades administrativas de alguna dependencia, entidad o su similar en los niveles de Gobierno Federal, Estatal o Municipal, acreditada por el CONOCER para capacitar, evaluar y/o certificar las competencias laborales de las personas, con base en estándares de Competencia inscritos en el registro Nacional de Estándares de Competencia, así como acreditar, previa autorización del CONOCER, Centro de Evaluación y/o evaluadores Independientes en uno o varios Estándares de Competencia en un periodo determinado. (Federal, 2010)


## VI.- Entrenamiento de Formación Ontológica institucional

Es un programa formativo-vivencial para expandir conciencia sobre el entorno institucional como un contexto humano, desarrollo de habilidades y competencias humanas para la creación del mismo.

Presentó una propuesta práctica de aprendizaje para distinguir aspectos humanos relevantes y determinantes en el uso y ejercicio de las relaciones humanas en un contexto laboral.

Distinción principal sobre el acto humano y su resultado, base emocional, contexto y forma de ver el mundo.

Tabla 32 Formato de Temas para el Entrenamiento de Formación Ontológica Institucional

		
<b>Grupo Aguacatero Mexicano S. de R.L. de C.V.</b>		
<b>Dirección de Recursos Humanos</b>		
<b>Entrenamiento de Formación Ontológica Institucional</b>		
<b>TEMA</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>OBJETIVO</b>
1	Observador y Distinción	Que el participante distinga formas en que observa el mundo, sus causas y resultados desde su participación, y aprenda lo que significa distinguir en su entorno.
2	Aprendizaje y sus Enemigos	Que el participante distinga la diferencia entre saber "Acerca de" y el saber en el acto, y que distinga sus

		propios enemigos del aprendizaje.
3	Lenguaje, Creación y Acción	Que el participante distinga la diferencia entre la concepción tradicional del lenguaje y la concepción ontológica del lenguaje, y que distinga el concepto de creación y acción inherente al lenguaje.
4	Responsabilidad	Que el participante distinga un enfoque diferente sobre la responsabilidad.
5	Escucha	Que el participante distinga la escucha ontológica, así como las diferencias en la concepción tradicional.
6	Paradigmas y Supuestos	Que el participante distinga un paradigma y como opera en la creación de resultados.
7	Conversaciones públicas y Privadas	Que el participante distinga que es una conversación, que resultado tiene, que la provoca y el uso de estas en lo público y lo privado.
8	Afirmación y Declaraciones	Que el participante distinga los dos principios usos del lenguaje y reconozca la diferencia entre afirmar y declarar algo.



9	Actos Lingüísticos Básicos	Que el participante distinga los actos básicos del lenguaje, la inquietud que los provoca y el resultado de cada uno de ellos.
10	Juicios y Opiniones	Que el participante distinga que es un juicio y que es una opinión, de donde provienen y cuál es su creación de resultados.
11	Corporalidad por Ejes	Que el participante conozca los cuatro ejes principales del cuerpo y sus resultados.
12	Corporalidad por energías	Que el participante aprenda las diferentes intensiones corporales y la creación de resultados por medio de estas.
13	Emocionalidad y Construcción Lingüística	Que el participante distinga sus propias emociones y los resultados corporales y lingüísticos que de ellos emanan.
14	Estados de Anímó	Que el participante distinga cuales son los estados de ánimo en los que habita de manera prolongada y en que dominio de su vida.
15	Ego, Intuición y valores	Que el participante distinga que decisiones toma y que resultados

		tiene desde el uso del ego, intuición.
16	Virtudes y valores	Que el participante distinga que virtudes posee y donde las aplica, cuales no posee y el costo de no poseerlas, y cuál sería el resultado de poseerlas.
17	Transparencia y Quiebra	Que el participante distinga que cosas viene haciendo en automático y que significa interrumpirse, y cuáles son los tipos de quiebre y para qué son.
18	Liderazgo	Que el participante distinga la concepción ontológica de liderazgo, ambición, zona cómoda y aprendizaje.
19	Confianza	Que el participante distinga el juicio de confianza, las ventajas y desventajas de confiar y el resultado de ejecutar confianza.
20	Conversaciones Practicas	Que el participante practique lo aprendido dentro de las conversaciones que ejerce.

**FUENTE:** (Elaboración Propia, 2014)

## **VII.- Cursos, Incentivos y Conocimientos**

- Cursos obligatorios de otras lenguas.
- Incentivar a la Área Gerencial por medio de resultados.

- Entregar a los empleados una revista bimestral o mensual con temas de otros países para su conocimiento, comprensión, apertura y sensibilidad de otras culturas.
- Dar a conocer la filosofía (Misión y visión) de la empresa a los empleados constantemente.
- Capacitación constante al área gerencial de temas relevantes como son:
  - Comunicación.
  - Liderazgo.
  - Manejo de equipos de trabajo
  - Toma de decisiones.
  - Supervisión y control.
  - Motivación.

### **Incentivos por Medio de Resultados**

Los hombres y mujeres que dedican formar parte de una organización esperan diferentes retribuciones, ya sean económicas (como un buen sueldo), ontológicas (como libertad o felicidad) o bien sociales (como reconocimientos de otros, etc.), Ofrecer a los empleados lo siguiente:

- Un ambiente agradable.
- Contribuir al logro de bien común.
- Sueldo (Ingresos económicos).
- Desarrollo y realización personal, felicidad.
- Expresión de su capacidad.
- Reconocimiento/seguridad.
- Libertad.
- Respeto.

Plan de servicios y prestaciones al personal, propuesto para la empresa  
GAMEX:

Tabla 33 Formato de Plan de Servicios y Operaciones

	<p align="center"><b>Grupo Aguacatero Mexicano S. de R.L. de C.V.</b></p> <p align="center"><b>Dirección de Recursos Humanos</b></p> <p align="center"><b>Plan de Servicios y Prestaciones</b></p>	
<p align="center"><b>Prestaciones de Ley</b></p>	<p align="center"><b>Otras Prestaciones fuera de Ley</b></p>	<p align="center"><b>Servicios al Personal</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldo.</li> <li>• Seguridad social (salud, incapacidad, maternidad, retiro, desempleo).</li> <li>• Vivienda.</li> <li>• Financiamiento.</li> <li>• PTU.</li> <li>• Vacaciones.</li> <li>• Aguinaldo.</li> <li>• Capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vestimenta.</li> <li>• Despensa.</li> <li>• Becas.</li> <li>• Premios.</li> <li>• Permisos.</li> <li>• Seguros de vida.</li> <li>• Seguros médicos.</li> <li>• Ayuda de titulación.</li> <li>• Lentes y prótesis.</li> <li>• Recreación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de comedor.</li> <li>• Servicio de transporte.</li> <li>• Servicios deportivos.</li> <li>• Servicios culturales.</li> <li>• Servicios recreativos.</li> </ul>
<p align="center"><i>Elaboró</i></p> <p align="center"><i>Nombre y Firma</i></p>	<p align="center"><i>Revisó</i></p> <p align="center"><i>Nombre y Firma</i></p>	<p align="center"><i>Aprobó</i></p> <p align="center"><i>Nombre y Firma</i></p>

FUENTE: (Elaboración Propia, 2014)

### **VIII.- Control de las propuestas que se le dan a la empresa Grupo Aguacatero Mexicano (GAMEX)**

Relación de preguntas clave vinculadas con la formulación de estándares para el control:

1. ¿La empresa cubre oportunamente las vacantes?
2. ¿Los empleados cuentan con las cualidades necesarias para el desempeñar con eficiencia sus responsabilidades?
  - Conocimientos escolares.
  - Experiencia.
  - Idiomas.
  - Habilidades intelectuales.
  - Habilidades en gestión.
3. ¿Los empleados se encuentran anímicamente integrados a la empresa?
4. ¿El nivel de motivación de los trabajadores es alto?
5. ¿Los niveles de desempeño en el trabajo son los adecuados?
6. ¿Funciona adecuadamente el proceso de capacitación y desarrollo del personal?
7. ¿El sistema de administración de sueldos y salarios funciona adecuadamente?
8. ¿El pago a los empleados es correcto y puntual?
9. ¿Se encuentra con registros relevantes y oportunos de personal?
10. ¿El número de conflictos de los empleados es mínimos o altos?
11. ¿Los servicios y prestaciones se operan con eficiencia?

## CONCLUSIÓN

En general, el haber realizado este proyecto de tesis para mí fue de gran satisfacción, ya que además de ampliar mi cúmulo de conocimientos, me permitió ampliar más la visión que se tenía de lo que es el mundo profesional hoy en día, incluso me permitió conocer y tratar con gente nueva que me brindó atenciones para poder realizar este proyecto, auxiliándome en todas las dudas que se generaron a lo largo de la investigación.

Este proyecto se desarrolló paso a paso, comenzando por la elaboración de lo que es el marco teórico, lo cual fue de gran ayuda para ampliar los conocimientos sobre temas muy relevantes como los fundamentos de administración y de empresa en cualquier tipo de organización ya sea ésta un gigante global o una pequeña empresa que inicia; la gestión del factor humano, que hoy en día es uno de los temas a seguir muy comunes en el ámbito administrativo, ya que el factor humano es el principal activo de una organización porque es quien agrega valor al negocio y las competencias laborales que es un tema hoy en día muy importante, ya que vivimos en un mundo globalizado, donde ha causado nuevas maneras de trabajo, de operar procesos, de dirigir los mismos y sus organizaciones y niveles más altos de conocimientos y habilidades requeridas.

Además, fue muy importante analizar a la empresa Grupo Aguacatero Mexicano (GAMEX) conociendo datos generales de la empresa, su cultura organizacional, pero lo más importante fue conocer a su personal de gerencia, ya que este personal fue de suma importancia para llevar a cabo el caso práctico del presente proyecto, ya que ellos fueron los que contestaron el cuestionario de las seis competencias gerenciales centrales (*comunicación, trabajo en equipo, acción estratégica, planeación y gestión, multicultural y autoadministración*).

Una vez realizado el marco teórico, se realizó el caso práctico, donde se llevó a cabo diferentes métodos de investigación como la observación directa, la realización de un cuestionario, para así poder determinar cuál es la situación

actual que enfrenta el personal de los altos niveles jerárquicos. De esta manera, se puede analizar varios aspectos y así se pudo determinar unas propuestas idóneas para dicha empresa.

La situación actual del personal de los altos niveles jerárquicos se encuentra en nivel promedio en las seis competencias gerenciales centrales. De acuerdo a los resultados del cuestionario la competencia que desarrollan más es la de autoadministración y la competencia que desarrollan menos es la multicultural.

La hipótesis que se planteó al principio de este proyecto se puede demostrar que por medio de un plan del desarrollo del talento humano basado en competencias puede llegar a aumentar la productividad y la competitividad de la empresa, ya que el factor humano es el principal activo, y ya conociendo las competencias que les faltan por desarrollar podemos determinar un plan donde implementemos estas competencias y así el personal las pueda conocer y desarrollar.

*“... El éxito de la vida no está en  
vencer siempre, sino en no  
desanimarse nunca...”*

**Anónimo**

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- ALLES, Martha Alicia. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. 2da Edición ed. Buenos Aires: Granica, 2011.
- ARIAS Galicia, L. Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. 5a Edición ed. México D.F.: Trillas, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: McGrawHill, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración* . 5ª Ed. México D.F. : Mc Graw Hill, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México D.F.: Mc Graw Hill, 2006
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. 8va Edición ed. México, D.F. : Mc Graw Hill, 2007.
- FERNANDEZ Arena, Jose Antonio. *El Proceso Administrativo*. México, D.F.: Diana, 1981.
- HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio. *Administración, Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia*. México, D.F. : Mc Graw Hill. 2002
- HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio. *Introducción a la Administración*. México, D.F. : Mc Graw Hill. 2006.
- JACKSON Slocum, Hellrieger. *Administración. Un Enfoque Basado en Competencias*. 11a. ed. México D.F.: Cengage Learning. 2009
- LERMA Kirchner, Alejandra. *Administración a través de las Áreas Funcionales*. Primera ed. México, D.F. : Fondo Editorial . 2012



- MADRIGAL Torres, Berta E. Habilidades Directivas. 2da Edición ed. México, D.F. : Mc Graw Hill. 2009.
- MATHIS, L. Robert. Fundamentos de Administración de Recursos Humanos. 2a Edición ed. México, D.F. : Thomson, 2003
- MÜNCH Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. México, D.F.: Trillas, 2005
- REYES Ponce, Agustín. Administración Moderna . México D.F.: Limusa, 1994.
- RODRÍGUEZ Valencia, J., 2002. Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. 5ta Edición ed. México, D.F.: Thomson .
- RODRIGUEZ Valencia, Joaquin. Administración Moderna de Personal. Sexta Edición ed. México, D.F. : Thomson. 2002.
- RODRÍGUEZ Valencia, Joaquin. Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. México D.F.: Cengage Learning, 2011

**Sitios web:**

- FCASUA.2005. <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/>
- Gobierno Federal, *Conocer*. 2010. <http://www.conocer.gob>.
- LUNA Elguero, Tania Kiel. *Competencias Laborales en México* . 2010. <http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/918/1/COMPETENCIA LABORALEN MEXICO.pdf>.

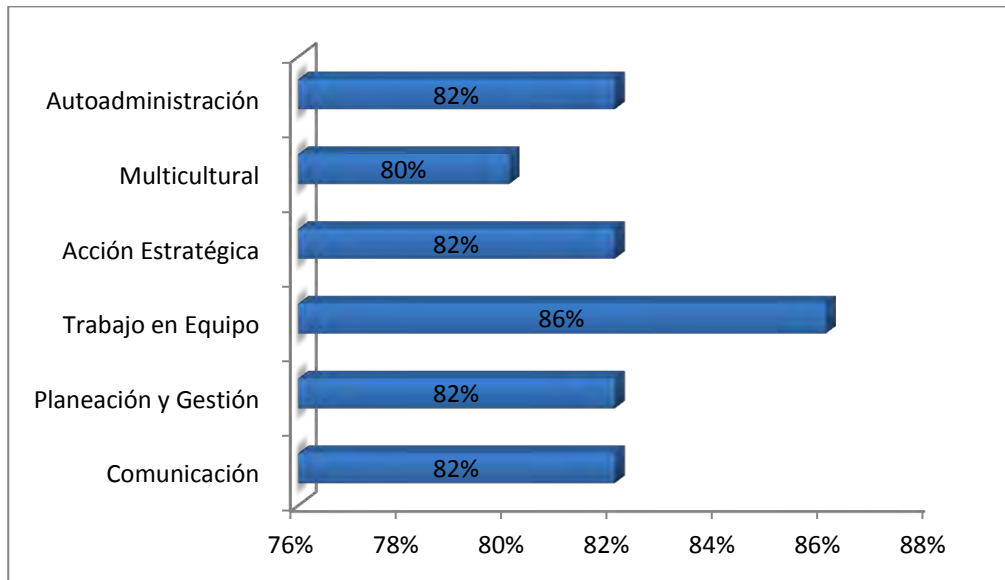
### Artículos de Revista:

- MATEOS Gómez, Leticia. «Modelo por Competencias Profesionales» *PYME: Administrate Hoy*, nº 166 (2008).
- MEDINA Elizondo, Manuel. «El Desarrollo de Competencias Profesionales» *PYME: Administrate Hoy*, nº 186 (2009).
- VEGA Rugerio, Javier. «Perfiles de Puesto por Competencias Laborales» *Laboral*, nº 171 (2007).

# ANEXOS

## ANEXO 1

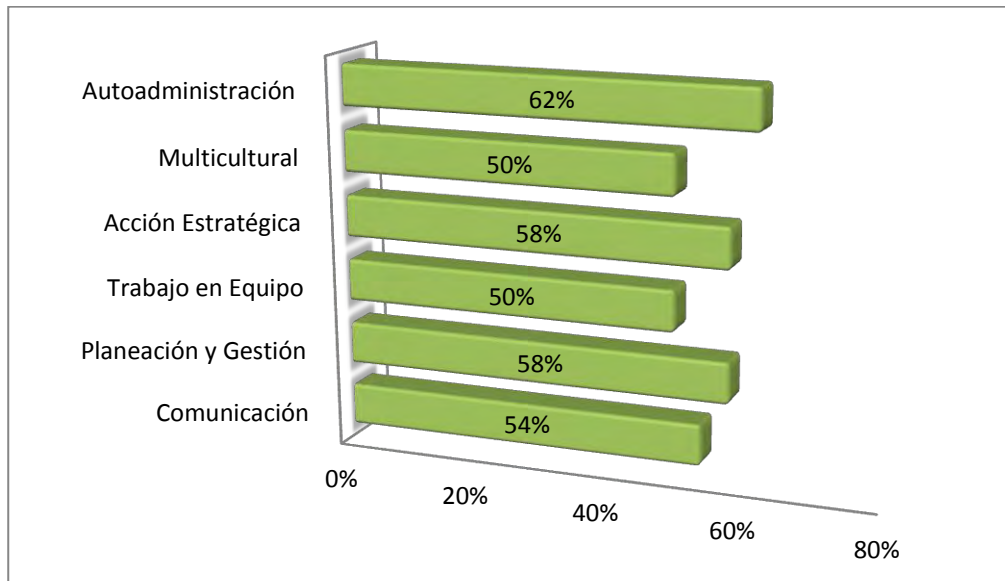
Gráfica 1 Competencias Gerenciales del Gerente Administrativo



FUENTE: (Censo Directo, 2014)

## ANEXO 2

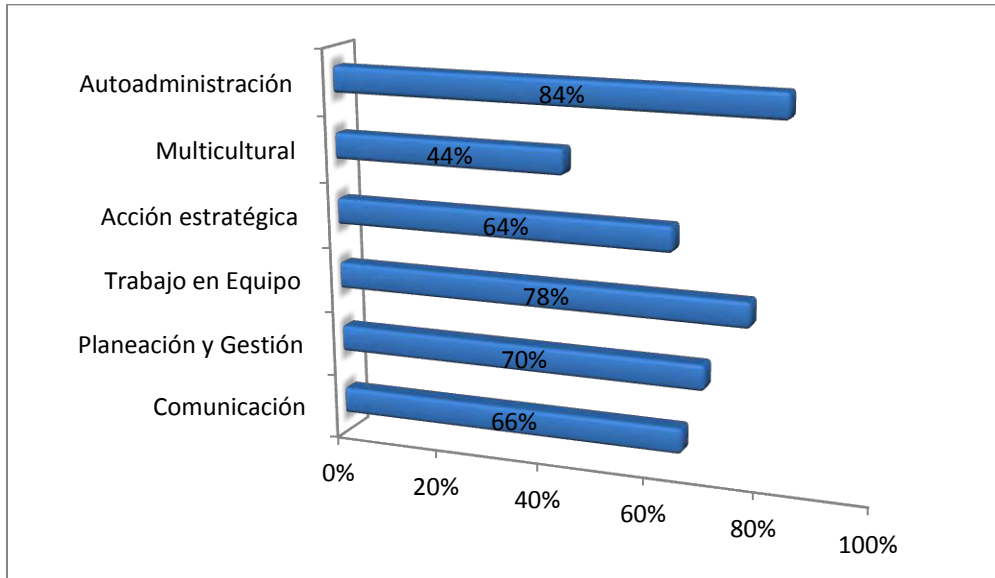
Gráfica 2 Competencias Gerenciales del Coordinador de Pago a Productores



FUENTE: (Censo Directo, 2014)

### ANEXO 3

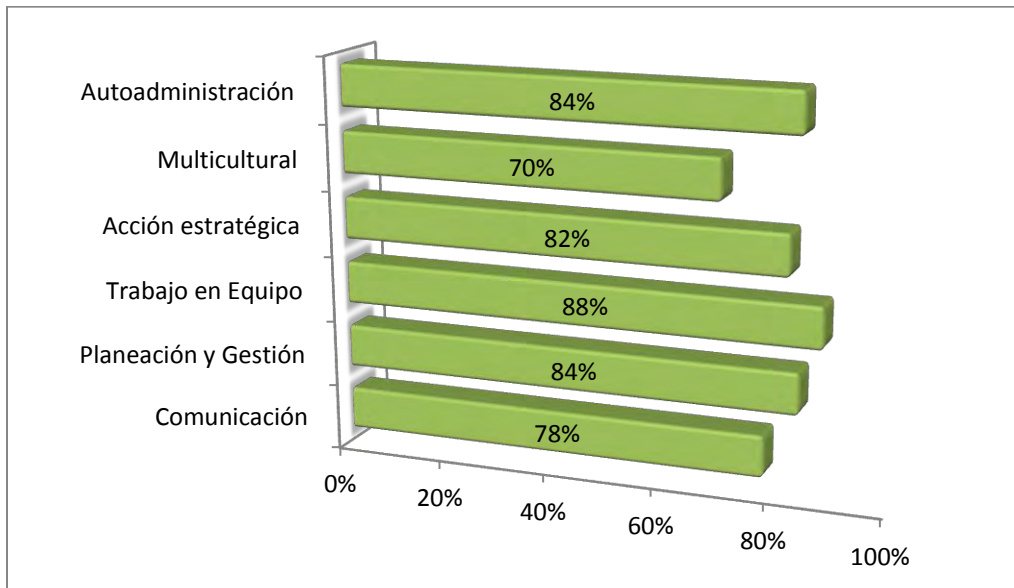
Gráfica 3 Competencias Gerenciales del Coordinador de Compras



FUENTE: (Censo Directo, 2014)

### ANEXO 4

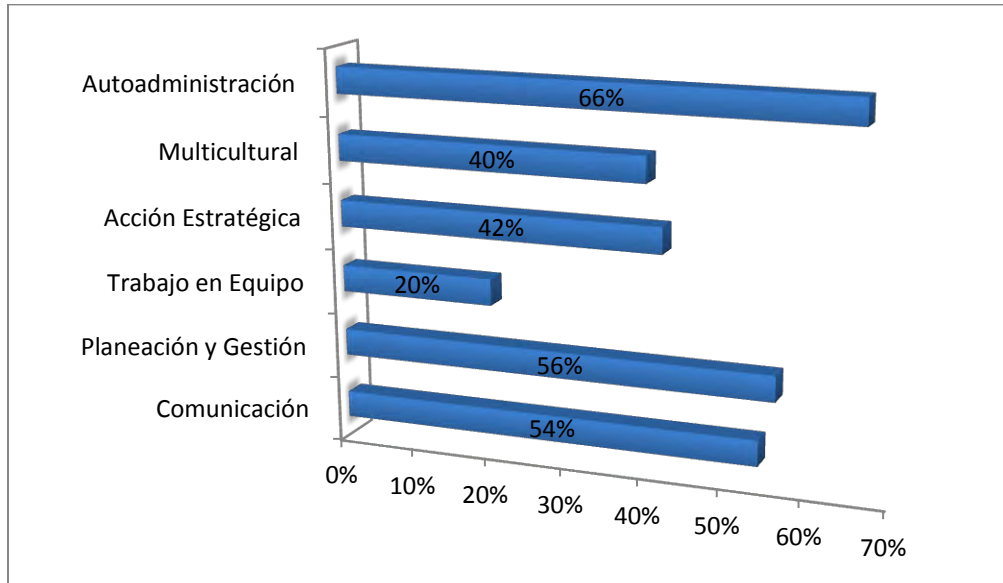
Gráfica 4 Competencias Gerenciales del Supervisor de Logística



FUENTE: (Censo Directo, 2014)

## ANEXO 5

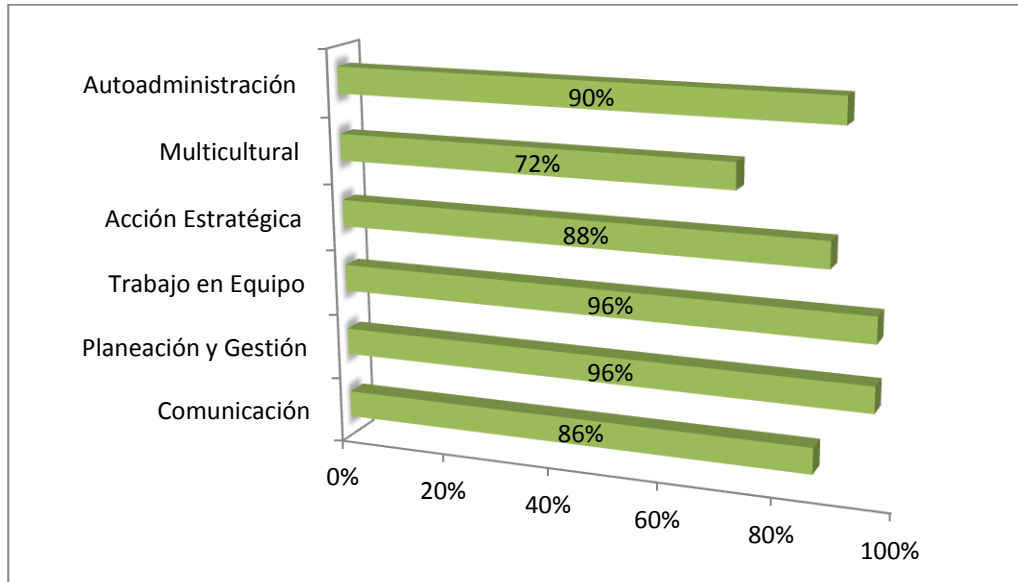
Gráfica 5 Competencias Gerenciales del Coordinador de Sistemas



FUENTE: (Censo Directo, 2014)

## ANEXO 6

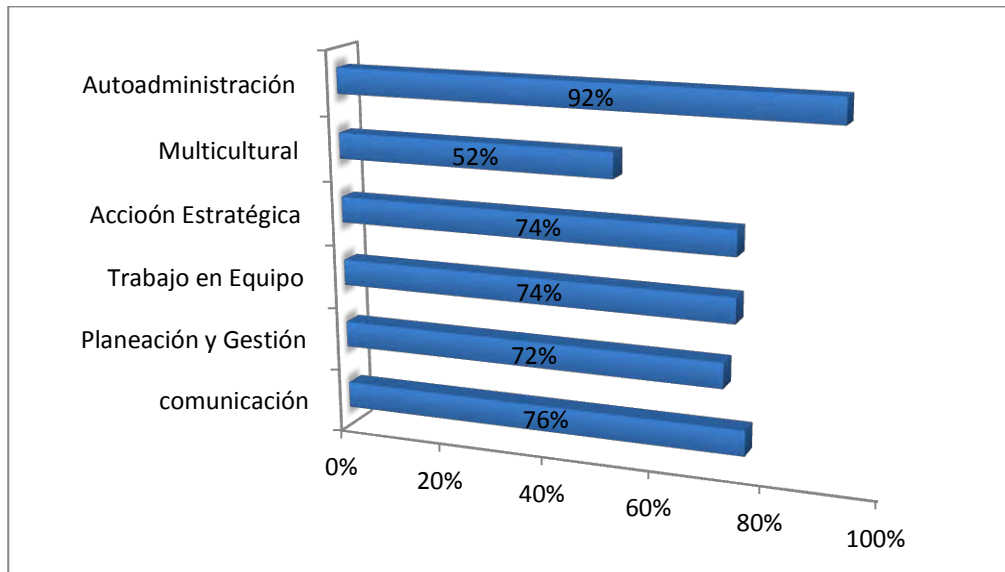
Gráfica 6 Competencias Gerenciales del Supervisor de Contabilidad



FUENTE: (Censo Directo, 2014)

## ANEXO 7

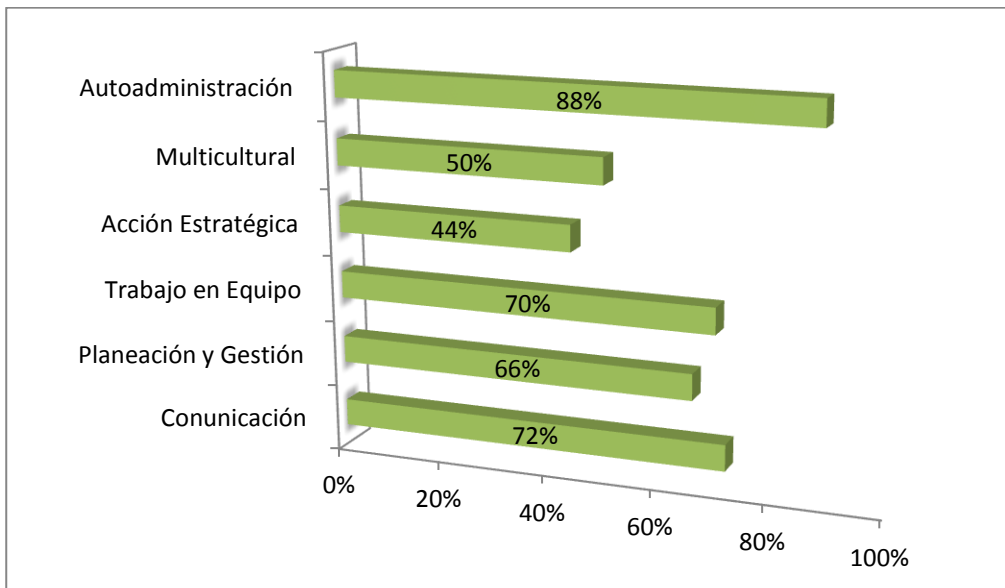
Gráfica 7 Competencias Gerenciales del Coordinador de Recursos Humanos



FUENTE: (Censo Directo, 2014)

## ANEXO 8

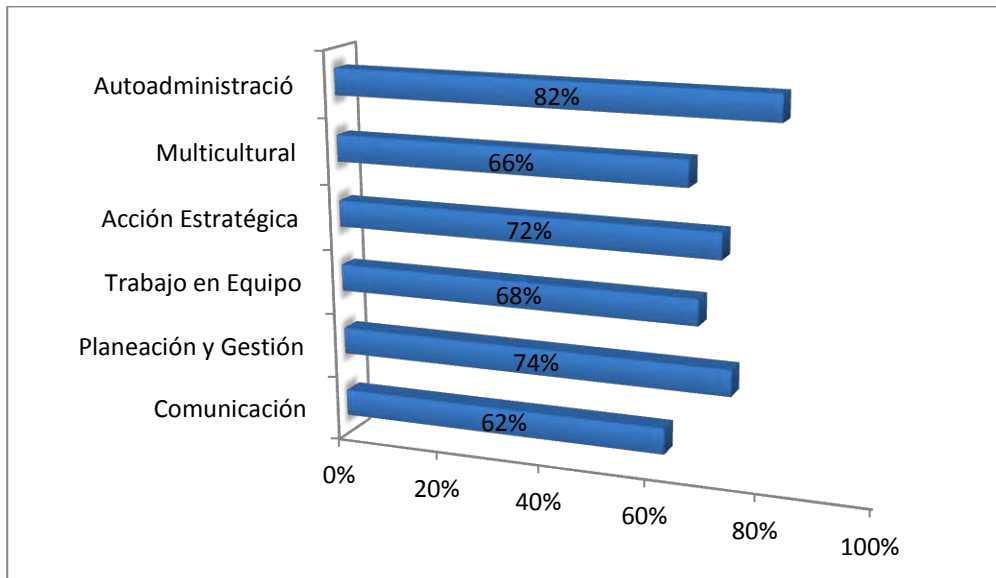
Gráfica 8 Competencias Gerenciales del Coordinador de Acopio



FUENTE: (Censo Directo, 2014)

## ANEXO 9

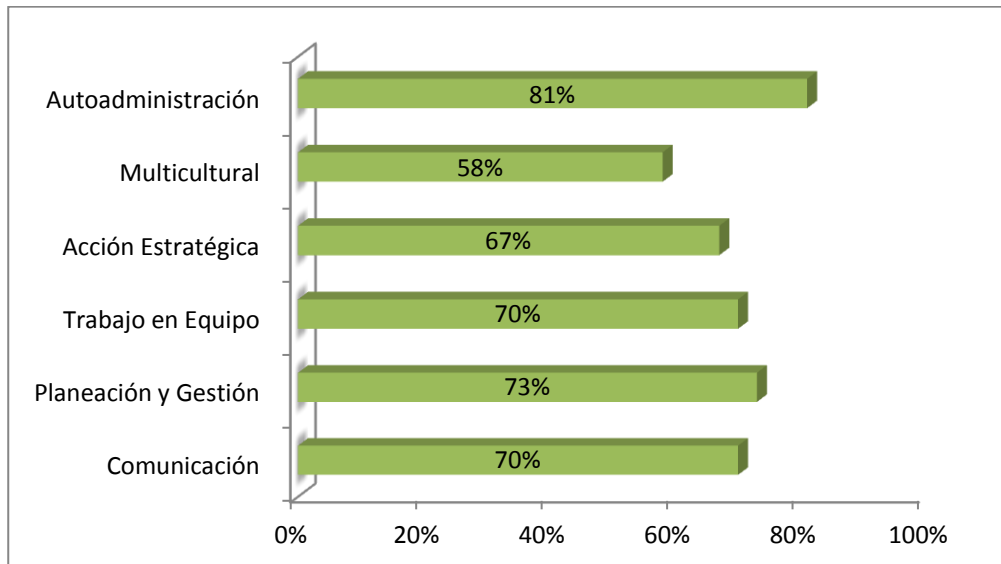
Gráfica 9 Competencias Gerenciales del Supervisor de Inocuidad



FUENTE: (Censo Directo, 2014)

## ANEXO 10

Gráfica 10 Competencias Gerenciales del Equipo Gerencial



FUENTE: (Censo Directo, 2014)