

# “Prácticas de Valor para Adoptar un Enfoque por Competencias Laborales”

E.A. Meraz-Salazar,<sup>\*</sup> M.L. García Mares<sup>2</sup>.

**Resumen**— La Globalización ha traído consigo, la necesidad de establecer estándares en los procesos que integran las organizaciones, ha ayudado a formentar la Administración del Conocimiento. La administración del conocimiento es un factor determinante en el desarrollo de la industria tanto como el capital humano. Un sistema por competencias laborales es aquel sistema que conjunta y enumera las competencias necesarias para el desarrollo y cumplimiento de una ocupación en un área determinada establecida por las características especiales de cada persona. La Gestión del Conocimiento y sus corrientes múltiples para realizarlo se han convertido en una de las principales cuestiones de estrategias de administración de personal actual. Surgen la necesidad de detectar las prácticas de valor necesarias para adoptar un enfoque por competencias laborales. El presente trabajo de investigación se basa en la gestión de un sistema por enfoque de competencias laborales, presenta un análisis por medio de un estudio a diversas empresas en Monterrey, N.L., con el objetivo de presentar información relevante basada en datos empíricos sobre las prácticas de valor que influyen para la gestión por enfoque de competencias. Los conceptos básicos de referencia respecto a la investigación son: Prácticas de Valor, Administración del Conocimiento, Sistema por Competencias Laborales, Administración del cambio. Cada uno de estos conceptos se consideran durante la investigación, y con base a las prácticas detectadas se desarrolla una encuesta con el fin de permitir detectar las prácticas de valor, así como originar un modelo particular para la gestión por competencias. En recursos técnicos, se analiza la relación de las variables en los procesos involucrados que apoyen esta gestión. Las conclusiones finales presentarán las prácticas de valor detectadas, los beneficios que estas prácticas traen a la gestión por competencias, así como un modelo particular para la gestión por competencias.

**Palabras claves**—Competencias Laborales, Globalización, Administración del Conocimiento, Prácticas de Valor, Capital Humano.

**Abstract**— Globalization has brought with it, the need to establish standards in the processes that integrate the

organizations, has helped to formentar the Knowledge Administration. Knowledge management is a determining factor in the development of industry as well as human capital. A system by labor competencies is that system that combines and lists the necessary skills for the development and fulfillment of an occupation in a specific area established by the special characteristics of each person. Knowledge Management and its multiple streams to realize it have become one of the main issues of current personnel management strategies. The need to detect the value practices necessary to adopt a labor competencies approach. The present research work is based on the management of a system by approach of labor competencies, presents an analysis by means of a study to several companies in Monterrey, NL, with the aim of presenting relevant information based on empirical data on the value practices that influence the management by competencies approach. The basic concepts of reference regarding research are: Values Practices, Knowledge Management, System for Labor Competencies, Change Management. Each of these concepts are considered during the research, and based on the practices detected, a survey is developed. In order to allow the detection of value practices, as well as to create a particular model for competency management. In technical resources, the relationship of the variables in the involved processes that support this management is analyzed. The final conclusions will present the value practices detected, the benefits that these practices bring to management by competencies, as well as a particular model for competency management.

**Keywords**— Labor Competencies, Globalization, Knowledge Management, Value Practices, Human Capital.

## I. INTRODUCCIÓN

La industria en general está integrada por varios sectores como son el financiero, el material, y el humano este último fundamental para su éxito y desarrollo favorable, sin embargo conforme pasa el tiempo se ha modificado la percepción respecto al recurso humano y a su manera de integrar personas a la organización.

La Globalización ha traído consigo, la necesidad de establecer estándares de desempeño así mismo ha ayudado a formar conceptos tales como Administración del Conocimiento. La administración del conocimiento es un

<sup>1</sup> Instituto Tecnológico Superior de Lerdo, División de Ingeniería Industrial. Av. Tecnológico S/N Col. Periférico. C.P. 35150, Ciudad Lerdo, Dgo. Mexico.  
emeraz@outlook.com

factor determinante en el desarrollo de la industria tanto como el capital humano.

Las organizaciones, han encontrado que los activos físicos y financieros no tienen la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y descubren que los valores intangibles son los que verdaderamente las aportan. Cuando nos realizamos la pregunta ¿Que son realmente dichos valores intangibles? La respuesta se centra en toda aquella serie de recursos que pertenecen a la organización, pero no están valorados desde un punto de vista contable o financiero así como las capacidades que se generan en la organización cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo, referidos además como procesos, rutinas organizativas y todo aquello que los rodea. En definitiva un activo intangible es todo aquello que una organización utiliza para crear valor, pero no se contabiliza (Masoulas, 1997).

## II. PARTE TÉCNICA DEL ARTÍCULO

### A. Diseño

Se realiza una investigación de tipo no experimental, dado que se observarán los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

En referencia a (Hernández, Fernández, y Baptista, 1991) en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente, así mismo las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, no se tiene control directo sobre dichas variables, no se puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Dentro del estudio no experimental existen dos tipos de diseño de acuerdo al número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan los datos; que son transversales y longitudinales.

Nos enfocaremos al estudio no experimental transversal, debido a que se desea analizar cual es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado, o bien, cual es su relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo (Hernández, Fernández y Baptista, 1991)

Así mismo los diseños transversales pueden dividirse en dos: descriptivos y Correlacionales/causales. Dado que se tendrá como fin de esta investigación indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables (Hernández, Fernández y Baptista, 1991) se seleccionará el diseño transversal descriptivo.

### B. Población y Muestra

La herramienta de investigación se aplica a diversas empresas que están relacionadas con el enfoque de sistema por competencias laborales y que tiene vínculo con el Centro de Sistema de Conocimiento del ITESM, sin importar el sector al cual se dediquen.

De las cuales se omite el nombre debido a fines de confidencialidad.

Por lo cual la población total es 15 empresas

Y apoyándose en la herramienta de STATS se deduce lo siguiente:

Tamaño del Universo:30

Error máximo aceptable: 5%

Porcentaje estimado de la muestra: 95%

Nivel deseado de confianza 99%

Tamaño de la muestra: 15

### C. Entorno

La herramienta de investigación se aplicará en las organizaciones que tengan conocimientos en un enfoque de Sistema por Competencias Laborales, enviándola al responsable de este sistema y explicándole el fin de la misma.

Además se facilitará el uso de herramientas internas como el correo electrónico, teléfono y facilidades en general para la distribución de encuestas.

### D. Validación del Instrumento

Para la validación del Instrumento de Investigación, se validó a través de los Doctores que imparten cátedra en el ITESM Campus Monterrey en la Maestría en Tecnologías de Información, así como el grupo de compañeros doctorantes.

### E. Procedimiento

En referencia a Hernández, Fernández y Baptista (1998) la investigación es de tipo correlacional, pues nos permitirá conocer como se puede comportar un concepto o variable

conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas.

La investigación es no experimental, se va a realizar sin manipular deliberadamente las variables y el diseño es del tipo transeccional correlacional para describir las relaciones entre dos o más variables en un momento determinado

### III. RESULTADOS

Retomando el objetivo del estudio, descrito con anterioridad se resume que su intención fue obtener una lista con las prácticas de valor que apoyan la gestión por competencias a través de la información recabada de 5 empresas que están familiarizadas con el enfoque por competencias y que tienen vínculo con el Centro de Sistemas del Conocimiento del Instituto Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey.

Para lograr este objetivo, se procedió a recabar información a partir de 3 secciones contenidas en la herramienta de investigación.

La primera sección, consiste en una lista de 11 variables; las cuales a consideración de las personas encuestadas deberían asignar una ponderación del 1 al 12, siendo el 1 el máximo valor otorgado y 12 el mínimo valor. Esta sección permite realizar una exploración acerca de las variables planteadas, con el fin de analizar el status en cada organización. Para representar los valores planteados se apoya de gráfica de pastel e histograma con el fin de solo representar los datos y la inclinación respecto a las variables cuestionadas.

La segunda sección consiste en una serie de preguntas generadas a partir de las variables detectadas y su relación con los procesos internos y externos de la organización considerando las hipótesis planteadas con anterioridad. A través de esta sección se permite detectar las prácticas de valor considerando el total de datos de la encuesta; planteando como prácticas de valor aquellas prácticas que aportan valor a la organización ya que permiten obtener la gestión por enfoque de competencias con Óptimo resultado. El criterio que se eligió para aceptar o rechazar la hipótesis, fue: Se acepta la hipótesis cuyo valor de la variable se encuentre entre los valores 5 y 30 del total de los datos emitidos, Se rechaza la hipótesis cuyo valor de la variable sea entre 5 y 30 del total de los datos emitidos, En las hipótesis en las cuales se plantean más de una variable, las variables en cuestión han de encontrarse entre el rango señalado con anterioridad para poder se aceptadas.

□ Este porcentaje resulta de realizar un análisis estadístico y de obtener los límites tanto superior como inferior con relación a los datos totales obtenidos.

Los límites resultaron del siguiente planteamiento:

Fórmulas : LSC:  $c + 3\sqrt{c}$   $c = FT / \text{No. Preguntas}$  LIC:  $c - 3\sqrt{c}$

Por lo cual los límites para aceptar o rechazar son:

$$C = 1096/56 = 19.57$$

$$\text{LSC} = 19.57 + 3\sqrt{19.57} = 30$$

$$\text{LIC} = 19.57 - 3\sqrt{19.57} = 5$$

Lo cual representa como valor mínimo 5 y valor máximo 30

La tercera parte de la encuesta consiste en preguntas abiertas, con el fin de detectar información que consideran así mismo valiosa en la organización.

Analizando los datos se identifica que la tendencia es primeramente la comunicación otorgándole un 14% del Total, le sigue la variable Confianza en el Sistema por enfoque de competencias con un 14% así como el nivel de responsabilidad, debido a que se redondeo el valor existen valores que concuerdan, como tercer lugar aparece la cultura organizacional, otorgando un 8% sigue la motivación y capacitación con un 6% la integración, y por último con un 4% Calidad de vida intelectual, compromiso organizacional, orden en las etapas del sistema y entendimiento.

A través de esta gráfica se muestra la preferencia principal a seleccionar la variable comunicación como práctica principal para realizar la gestión por competencias.

Así mismo se obtiene que las medias se encuentran en las variables capacitación y motivación con un valor de 4.6 y 3.8, representando en el histograma siguiente:

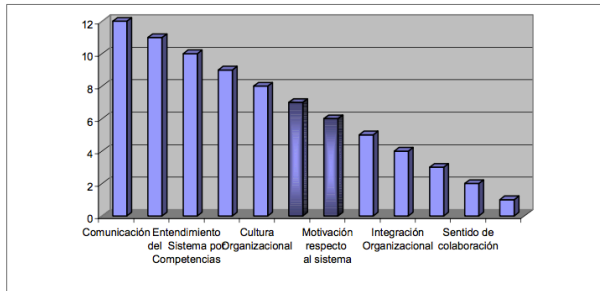


Gráfico 2. Histograma representativo de medias de frecuencia de la sección I

A continuación se muestra por medio de una hoja de verificación las variables así como su correspondiente ponderación, Media, y porcentaje:

Variable / práctica	TOTAL	MEDIANA	PORCENTAJES %	LUGAR QUE OCUPA
Comunicación	56	0.717948718	14	1
Integración Organizacional	26	0.333333333	7	9
Cultura Organizacional	38	0.487179487	10	5
Desarrollo de Calidad de vida intelectual	7	0.08974359	2	12
Capacitación	36	0.461538462	9	6
Entendimiento del Sistema por Competencias	42	0.538461538	11	3
Confianza en el SGC	40	0.512820513	10	4
Orden de las etapas del SGC	24	0.307692308	6	10
Nivel de responsabilidad de las personas involucradas en la gestión	26	0.333333333	7	8
Compromiso Organizacional	55	0.705128205	14	2
Motivación respecto al sistema	30	0.384615385	8	7
Sentido de colaboración	11	0.139240506	3	11

Tabla 5. Hoja de Verificación de datos de la sección I

Se deduce por medio de esta representación que se obtuvieron datos constantes, sin embargo se observa preferencia por la variable de comunicación y Confianza en el sistema por enfoque de competencias; las preguntas relacionadas con estas dos variables señalaban la importancia de la comunicación y de la retroalimentación sobre el avance del proyecto antes, durante y después de la gestión, así mismo que es necesario detectar aquellas oportunidades de mejora en la gestión de la misma e integrarla a la comunicación, y realizar juntas semanales; respecto a la confianza, señala que es fundamental conocer el alcance de un sistema por enfoque de competencias que nos permita articular las necesidades de la organización con el perfil de cada puesto; apoyando también al desarrollo dentro de la organización y como plataforma

para realizar escalonamientos de un puesto ha otro.

#### IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Analizando los datos obtenidos, se detecta que básicamente las empresas encuestadas consideran prácticas de valor a las siguientes prácticas Comunicación en un 30% Compromiso Organizacional en un 20% Entendimiento del sistema por enfoque de competencias 20% Confianza en el sistema por enfoque de competencias 10% Cultura organizacional 10% .

Ya que consideran que estas prácticas aportan un valor importante y generan ventaja competitiva apoyando las iniciativas de la gerencia, y considerando desde el punto de vista de la gestión por competencias, que facilitaron su integración tal como su gestión.

Entre los beneficios que se destacan de estas prácticas de valor se enumeran:

**Comunicación:** Permite la retroalimentación constante de las etapas que integran la gestión por competencias, así como detecta las inconformidades y oportunidades de mejora del diseño de gestión por competencias

**Compromiso Organizacional:** Guía el objetivo a seguir, así como las metas que se han cumplido a la vez que apoya las iniciativas guiadas por la dirección.

**Entendimiento del sistema por enfoque de competencias:** Permite visualizar los beneficios que trae consigo el sistema por competencias laborales, así como los elementos que lo integran, con el fin de apoyar en cuanto a tiempos establecidos a realizar. **Confianza en el sistema por enfoque de competencias:** Guía a desarrollar un enfoque integral por competencias, apoyando el desarrollo de las personas en la organización por medio del perfil de competencias . **Cultura organizacional:** Aporta un valor muy significativo, dado que en la cultura organizacional se encuentra implícito los valores, objetivos, y misión establecidos y cuya identidad originan su razón de ser, y apoyan a las competencias organizacionales distintivas.

Para finalizar cabe señalar que estas prácticas de valor, no son aplicables para todos los sectores, sin embargo el modelo desarrollado así como las prácticas de valor analizadas pueden apoyar una investigación de acuerdo a cada sector.

#### V. AGRADECIMIENTOS

Se agradece el apoyo de las empresas que respondieron el instrumento para la realización de esta investigación.

## VI. APÉNDICES

Se considera que las personas encuestadas no consideran necesaria el desarrollo de la motivación y compromiso, dado que opinan que no solo al inicio se ha de considerar sino durante todo el procesos de implementación de la gestión por competencias.

En la sección III de la herramienta de investigación, se realizaron preguntas abiertas, por medio de las cuales se obtuvieron resultados diferentes que se continuación se detallan.

En relación a la pregunta que cuestionaba cuales eran las actividades y/o prácticas que consideraban de apoyo para la comunicación durante la gestión por competencias los resultados fueron :

- Realizar juntas informativas al inicio del proceso para enterar a los involucrados sobre el objetivo y las metas concretas de la iniciativa.
- Informar con claridad cuales son las tareas de cada involucrado, así como los entregables.
- Establecer planes de seguimiento para asegurar el cumplimiento de las metas y proporcionar apoyo.
- Que el coach directo de la persona sea el que transmita la información a sus colaboradores

La retroalimentación del avance, la integración de nuevos proyectos y planes Los parámetros y/o indicadores que se considera para medir el Éxito de un proyecto se enlistan:

- Completa realización y colaboración de todo el equipo
- Depende del proyecto
- Claridad del resultado esperado, recursos, tiempo
- Cuando es rápidamente adoptado por el personal
- Cumplimiento a fechas, adopción del sistema, resultados tangibles del mismo
- Valor de recuperación que se obtenga

Entre los elementos que se consideran necesarios para

integrar el diseño por enfoque de competencias se encuentran: Evaluación ,Descripción de puestos, Auditorias, Comunicación continua, Valores organizacionales , Cultura, Planes a corto plazo.

También otro aspecto importante a cuestionar fue respecto a la forma como se realizó la capacitación de el enfoque de competencias respondiendo la mayoría que por medio de exámenes, cursos, y sobre principalmente un plan formal de capacitación integrado.

Y por último se pregunto cuales fueron las prácticas que apoyaron la estrategia por gestión de competencias siendo estas:

- Control de Cambios
- Staff meeting
- Quality meeting
- Manufacture meeting
- Módulos informativos de quejas consumidor
- Procedimientos
- No conformidades
- Análisis de la problemática
- Adaptación del proceso de acuerdo a su propia dinámica flexibilidad para la planeación
- Seguimiento continuo
- Creación de taskforce
- Involucrar a los tomadores de decisiones
- Una buena comunicación
- Control del status del proyecto.

Al analizar los resultado emitidos, se lograron identificar las prácticas de valor, siendo estas las prácticas que ayudan a la organización para alcanzar el rendimiento más alto respecto ala gestión por competencias, que con frecuencia cruzan varios procesos y unidades de negocio aportando un valor distinguishable al sistema de capitales. A continuación se muestra que a partir de las prácticas generadas para la gestión por competencias surgen las prácticas de valor. Las prácticas analizadas son: Comunicación ,Alineación estratégica , Cultura organizacional, Integración Organizacional, Confianza en el sistema, Capacitación, Entendimiento del Sistema, Orden de la secuencia en las etapas, Motivación, Compromiso, Colaboración

## VII. REFERENCIAS

- Al Wilson; Continuous change management; Army

Logistician, Fort Lee; Mar/Apr 2002; Vol. 34, Iss. 2; pg. 13, 5 pgs Andersen Arturo - Servicios Del Contrato: Controle la técnica de la autovaloración."http://www.arthurandersen.com/bus\_info/services/contract/control.htm (2/27/1998).

- Andersen Consulting. World Class Manufacturing Competitiveness Study - The Second Lean Enterprise Report. 1994 Andreau, R., Ricart, J.E., y Valor, J. La Organización en la Era de la Información: Aprendizaje, Innovación y Cambio. Estudios y Ediciones IESE , 1995.
- Anonymous; Leading your firm through a new culture of change; Partner's Report, New York; Nov 2001; Vol. 01, Iss. 11; pg. 1, 4 pgs
- Aramburu Goya, Nenakane. Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del cambio, Implicaciones Estratégicas y Organizativas, San Sebastián, 2000.
- Arrunda, Concepción. Cualificación versus Competencia. Boletín Cinterfor/OIT. Montevideo, 2000.
- Barrera, Jorge. La persona correcta, en el lugar correcto. Revista Mundo Ejecutivo. Publicación Mayo 2002.
- Bradley L Kirkman; The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance; Academy of Management Journal, Briarcliff Manor; Jun 2001; Vol. 44, Iss. 3; pg. 557, 13 pgs
- Centro de Sistemas de Conocimiento; Prácticas de Valor; Instituto Tecnológico de Monterrey Campus Monterrey, 2002.
- Conectándonos al Futuro de el Salvador, "Estrategia para la Creación de una Sociedad de Aprendizaje", San Salvador, 1999, <http://www.conectando.org.sv/Estrategia>
- Cubeiro Juan Carlos. Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias. Training and Development Digest. Mayo 1998.
- Cumming, Thomas, Organization development and change, International Thomson Publishing, Ohio, 1997.
- De Jager Peter; Resistance to change: A new view of an old problem; The Futurist, Washington; May/June 2001; Vol. 35, Iss. 3; pg. 24, 4 pgs
- Delgado, C.E. La Influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor. Informa. USB., Caracas, 1990.
- Deming, Edward, Calidad Total, Mc Graw Hill, USA, 1975
- Denison, Daniel. Cultura Corporativa. Ed. Legis, Satafe de Bogotá, 1991. DINA E; Proyecto Sistema Nacional de Competencias, OTI; Nov 2003. ([http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/com\\_plab/observ/proyecto/](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/com_plab/observ/proyecto/))

## VIII. BIOGRAFÍA



**Meraz Salazar, Erika Alejandra.** Nació en la Ciudad de Torreón, Coahuila el 14 de Febrero de 1976. Ingeniera Industrial por el Instituto Tecnológico de la Laguna en Torreón Coahuila en 1999, Maestra en Administración en Tecnologías de Información por el ITESM Campus Monterrey en el 2003, Actualmente cursa el Doctorado en Desarrollo Educativo por la Universidad Autónoma de la Laguna a finalizar en Diciembre del 2017.

Ella actualmente labora en el Instituto Tecnológico Superior de Lerdo, en la ciudad de Lerdo, Durango. así mismo ha trabajado en otras Universidades de la Región. Cuenta con basta experiencia como consultora en la Industria en áreas referentes a mejora de proceso, innovación, Desarrollo Organización, Coaching y Desarrollo de Habilidades directivas, así como asesora en proyectos de innovación y desarrollo de nuevos productos. Ha impartido conferencias sobre diversos temas entre las que destaca: Imagen y Personalidad del directivo, Contratación por Competencias, PNL en la educación, Liderazgo Proactivo, Competencias Profesionistas en el Siglo XXI, Comunicación Efectiva, Capital Intelectual, Inteligencia Social, Protocolo Social y Protocolo en los Negocios, Reinventándose. Las áreas de interés de ella son: Innovación, Mejora de Proceso, Coaching, Desarrollo Organización así como Inteligencias Múltiples, Programación Neurolingüística e Imagen personal.

MATI. Meraz es miembro de la Asociación de Exatec, así como Evaluadora por parte de CACEI. A recibido diversos reconocimientos entre los que destacan Asesora en Proyectos del Evento Nacional Estudiantil de Innovación Tecnológica en el 2015, 2016 y 2017 en su Etapa Local y Regional. Reconocimiento como Jurado del Evento Nacional Estudiantil de Innovación Tecnológica en su Etapa Regional y Nacional en el 2015 y 2016.



**García Mares Martha Liliana.** Torreón Coahuila, 23 de junio 1975. Ingeniero Industrial en Producción, Instituto Tecnológico de la Laguna. Torreón, Coahuila, México. Titulación 2002. Maestría en Administración. Universidad Autónoma de la Laguna. Torreón, Coahuila, México. Titulación 2008. Estudiante del Doctorado en Desarrollo Educativo, por parte de la Universidad Autónoma de la Laguna.

Actualmente labora en el Instituto Tecnológico Superior de Lerdo en la ciudad de Lerdo, Durango, México, desde el año 2008, desempeñándose como Docente de la división de Ingeniería Industrial. Capacitador ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Asesor de proyectos multidisciplinarios. Cuenta con experiencia en consultoría de proyectos de incubación e Innovación Empresarial. Actualmente se encuentra en la línea de investigación educativa.

M.A. García, obtiene el reconocimiento a maestros con Perfil Deseable otorgado por el Prodep, de la Subsecretaría de Educación Superior desde el año 2016. Coordinó el Centro de Incubación e Innovación Empresarial del Instituto Tecnológico Superior de Lerdo durante el año 2015.