



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**PROGRAMA DE DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO COMPETITIVO PARA  
EL FORTALECIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS EN GUATEMALA**

**Nelson Armando Avila Quiroa**

Asesorado por el Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos

Guatemala, noviembre de 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROGRAMA DE DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO COMPETITIVO PARA  
EL FORTALECIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS EN GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**NELSON ARMANDO AVILA QUIROA**

ASESORADO POR EL ING. BYRON GERARDO CHOCOOJ BARRIENTOS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
VOCAL V	Br. Sergio Alejandro Donis Soto
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
EXAMINADOR	Ing. Edwin Antonio Echeverría Marroquín
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo González Trejo
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **PROGRAMA DE DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO COMPETITIVO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS EN GUATEMALA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 15 de febrero de 2010.

  
**Nelson Armando Avila Quiroa**

Guatemala, 21 de agosto del 2013

Ingeniero  
César Ernesto Urquizú Rodas  
Director  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Ingeniero:

Me permito expresarle mis más sinceros saludos, deseándole éxitos al frente de sus actividades diarias. El motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que tuve a bien asesorar y revisar el trabajo de graduación del estudiante universitario Nelson Armando Avila Quiroa quien se identifica con número de carné 86-12554, cuyo tema es: "**PROGRAMA DE DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO COMPETITIVO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS EN GUATEMALA**". El cual llena los requisitos que establecen los protocolos de la Escuela, además de ser un tema interesante, es totalmente vigente, por lo que puede servir y contribuir de parámetro en las buenas prácticas de las empresas que se dedican al manejo y desarrollo del Recurso Humano en el mundo competitivo.

Sin otro particular, quedo de usted,

Atentamente,



Byron Gerardo Chocooj Barrientos  
Ingeniero Industrial  
Colegiado 4509

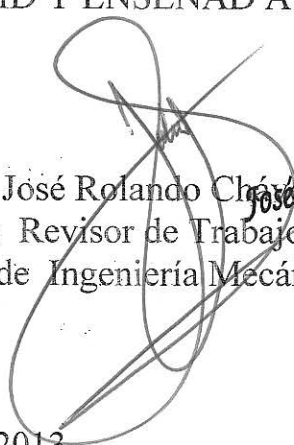
*Byron Gerardo Chocooj*  
INGENIERO INDUSTRIAL  
COLEGIADO 4,509



REF.REV.EMI.183.013

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROGRAMA DE DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO COMPETITIVO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS EN GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Nelson Armando Avila Quiroa**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. José Rolando Chávez Salazar  
Catedrático Revisor de Trabajo de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial  
Ingeniería Industrial Colegiada No. 4317

Guatemala, octubre de 2013.

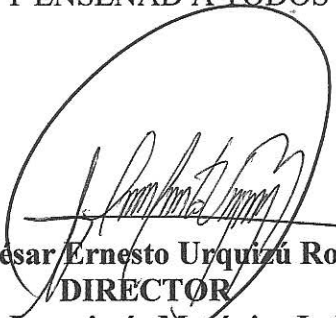
/mgp



REF.DIR.EMI.296.013

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de **PROGRAMA DE DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO COMPETITIVO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS EN GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Nelson Armando Avila Quiroa**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. César Ernesto Urquizú Rodas  
DIRECTOR  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, noviembre de 2013.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **PROGRAMA DE DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO COMPETITIVO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS EN GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario: Nelson Armando Avila Quiroa, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olimpo Paiz **Rojas**  
Decano



Guatemala, noviembre de 2013



## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>Dios Todopoderoso</b>	Creador supremo quien me da la fe, fortaleza, esperanza y es luz en mi existir.
<b>Mi esposa</b>	Sandra Lucrecia Orrego Leonardo, con cariño especial.
<b>Mis hijos</b>	Nelson Armando y Lucrecia Alejandra, con todo mi amor, por ser parte importante de mi vida, que Dios los bendiga.
<b>Mi padre</b>	Juan Enrique Avila Gámez (q.e.p.d.).
<b>Mi madre</b>	Lorenza Quiroa Solórzano, con inmenso amor y en reconocimiento a su esfuerzo, entrega y apoyo incondicional en todo momento de mi vida.
<b>Mis hermanos y hermanas</b>	En especial a Juan Enrique Avila, por su incondicional apoyo en todo momento de mi vida.
<b>Mi familia</b>	Tíos, tías, primos, primas, sobrinos y sobrinas, por sus muestras de cariño y lazos de amor.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

- Ing. Byron Chocooj** Por su asesoría, colaboración y apoyo brindado al presente trabajo de graduación.
- Ing. Rolando Chávez** Por su revisión, asesoría, colaboración y apoyo brindado al presente trabajo.
- Universidad de San Carlos de Guatemala** Casa de estudios que me permitió culminar mi carrera profesional, lo cual fue el cimiento de mi experiencia laboral, contribuyendo así, al progreso de la comunidad y del país.
- Todas las personas** Que de una u otra manera colaboraron en la realización del presente trabajo de graduación.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
GLOSARIO.....	IX
RESUMEN.....	XV
OBJETIVOS .....	XVII
INTRODUCCIÓN.....	XIX
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1. La empresa.....	1
1.1.1. Historia.....	1
1.1.2. Ubicación .....	2
1.1.3. Organización.....	2
1.1.3.1. Estructura .....	2
1.1.3.2. Servicios .....	4
1.1.3.3. Mercado.....	4
1.1.4. Misión .....	5
1.1.5. Visión.....	5
1.1.6. Valores.....	5
1.2. Recurso humano.....	6
1.2.1. Definición .....	6
1.2.2. Características .....	7
1.2.3. Beneficios .....	9
1.2.4. Estrategias .....	10
1.3. Programa de desarrollo.....	13
1.3.1. Incentivos.....	15
1.3.2. Capacitación .....	16

1.3.3.	Motivación .....	16
2.	SITUACIÓN ACTUAL .....	17
2.1.	Características .....	17
2.2.	Clima laboral .....	17
2.2.1.	Situación actual .....	18
2.2.2.	Relaciones interpersonales .....	18
2.2.3.	Relaciones con superiores .....	19
2.2.4.	Ambiente de trabajo .....	19
2.2.5.	Comunicación .....	19
2.3.	Competitividad.....	20
2.3.1.	Ventajas .....	21
2.4.	Niveles jerárquicos .....	21
2.5.	Eficiencia.....	21
2.6.	Habilidades y destrezas .....	22
3.	PROPUESTA PARA DESARROLLAR EL PROGRAMA.....	23
3.1.	Competitividad del recurso humano como herramienta para el crecimiento empresarial.....	23
3.1.1.	<i>Cluster</i> de reclutamiento.....	25
3.1.2.	<i>Cluster</i> del conocimiento y actualización permanente .....	26
3.1.3.	<i>Cluster</i> de calificación y evaluación permanente .....	26
3.1.4.	Compensación .....	26
3.2.	Gestión de competencias en los recursos humanos.....	27
3.2.1.	El énfasis en la empresa .....	34
3.2.2.	Referencia en los mejores .....	35
3.2.3.	Competencias diseñadas, más que consultadas .....	35
3.2.4.	Estructura.....	36

3.3.	Recurso humano.....	36
3.3.1.	Rotación de personal .....	36
3.3.1.1.	Índice de rotación de personal .....	37
3.3.2.	Ventajas y desventajas .....	37
3.3.3.	Manual de procedimiento.....	40
3.3.3.1.	Utilidad.....	41
3.3.4.	Organización.....	42
3.4.	Características .....	42
3.4.1.	Relaciones laborales.....	43
3.4.2.	Manual de entrenamiento empresa.....	43
3.4.3.	Escala de posiciones en la empresa .....	45
3.4.4.	Recursos educativos para empleados .....	47
3.5.	Importancia del recurso humano .....	48
3.5.1.	Implementando una cultura de gestión .....	51
3.5.2.	Promoción de la participación .....	51
3.5.3.	Aumento la productividad.....	52
3.5.4.	Promoción del protagonismo de los equipos de trabajo.....	52
3.5.5.	Implementación de decisiones por consenso.....	53
3.6.	Beneficios .....	54
3.6.1.	Económicos .....	54
3.6.2.	Beneficios no económicos .....	54
3.7.	Estrategias.....	55
3.7.1.	Defensiva.....	61
3.7.2.	Exploradora .....	61
3.7.3.	Afectación.....	62
3.7.4.	Retributiva.....	62
3.7.5.	Formación.....	63
3.7.6.	Valoración.....	63

3.8.	Gestión del conocimiento .....	64
3.8.1.	Fundamentos de la teoría de recursos y capacidades .....	65
3.9.	Capital humano .....	65
3.9.1.	Ventaja competitiva sostenible .....	66
3.10.	Competitividad y eficiencia .....	67
3.11.	Características de las competencias .....	68
3.12.	Evolución de las competencias, según los niveles jerárquicos.....	70
3.12.1.	Ventajas y desventajas.....	71
3.12.2.	Manejo utilizando la inteligencia emocional .....	76
3.12.2.1.	Las 7 S de la persona competitiva y feliz .....	79
3.13.	Competitividad empresarial .....	81
3.14.	Crecimiento empresarial.....	84
4.	IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA .....	87
4.1.	Servicio al cliente .....	87
4.1.1.	Elementos .....	87
4.1.2.	Modelo cliente-servidor .....	87
4.1.3.	Cultura y servicios .....	88
4.1.4.	Características personales .....	89
4.1.5.	Cliente interno .....	89
4.1.6.	Nivel de servicio .....	90
4.1.7.	Importancia .....	91
4.1.8.	Estrategia.....	92
4.1.9.	Pasos para crear un mejor servicio al cliente: .....	92
4.2.	Elementos de la comunicación .....	93
4.2.1.	Claridad.....	93

4.2.2.	Sencillez .....	93
4.2.3.	Efectividad .....	93
4.2.4.	Retroalimentación .....	94
4.3.	Atención al cliente .....	94
4.3.1.	El cliente .....	94
4.3.2.	La competencia.....	94
4.3.3.	Patrones .....	94
4.3.4.	Posibilidades.....	95
4.3.5.	Segmentos de mercado .....	95
4.4.	Calidad en servicio al cliente .....	96
4.4.1.	Calidad del producto .....	98
4.4.2.	Variedad de productos .....	98
4.4.3.	Características del producto.....	98
4.4.4.	Fiabilidad del producto .....	99
4.4.5.	Servicio de posventa.....	99
4.4.6.	Costo .....	100
4.4.7.	Disponibilidad .....	100
4.4.8.	Tiempo de respuesta .....	100
4.4.9.	Tiempo de entrega.....	101
4.4.10.	Actitud.....	101
4.5.	Los componentes básicos del buen servicio .....	101
4.6.	Distintas consideraciones en torno a la noción del crecimiento empresarial .....	103
4.7.	Estrategia competitiva sobre el crecimiento empresarial .....	105
4.8.	Estrategia competitiva del crecimiento o perspectiva del ciclo de vida .....	111
4.8.1.	Estrategia competitiva basada en los recursos .....	114
4.8.2.	Estrategia competitiva basada en la motivación....	116
4.8.3.	Medida del crecimiento .....	118

5.	ANÁLISIS DE RESULTADOS Y MEJORA CONTINUA .....	127
5.1.	Análisis de resultados.....	127
5.2.	Etapas en la mejora de la calidad.....	127
5.3.	Evaluación y concientización.....	127
5.4.	Organización para la mejoría de la calidad.....	127
5.5.	Capacitación .....	128
5.6.	Establecer procesos estables.....	128
5.7.	Participación total de todos los empleados.....	128
5.8.	Mejora continua.....	129
5.9.	Obstáculos a la calidad en las industrias de servicios .....	129
	CONCLUSIONES .....	131
	RECOMENDACIONES .....	133
	BIBLIOGRAFÍA .....	135
	APÉNDICES .....	139



# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

## FIGURAS

1.	Organigrama.....	4
----	------------------	---



## GLOSARIO

<b>Absentismo</b>	Ausencia del trabajo justificada o no.
<b>Accidente laboral</b>	Aquel sufrido por un trabajador o trabajadora en su puesto de trabajo o bien en el viaje de ida o vuelta al mismo.
<b>Adjunto</b>	Persona cuyo trabajo apoya o cumplimenta el de otra. Salvo ocasiones en que se le da expresamente, carece de autoridad.
<b>Alcance del trabajo</b>	En una asesoría implica la profundidad con la que se va a realizar el informe pedido según el objetivo perseguido con el mismo. A mayor alcance mayor es el coste y se necesitan más horas.
<b>Asesor</b>	Consejero externo.
<b>Ayudante</b>	Empleado o empleada que presta ayuda a otra persona, pero con categoría inferior y bajo sus órdenes.
<b>Benchmarking</b>	Proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones.

<b><i>Brainstorming</i></b>	Término inglés que suele traducirse como torbellino o tormenta de ideas y que se utiliza para designar una técnica de grupo empleada en la investigación cualitativa.
<b><i>Cluster</i></b>	Herramienta para el análisis de aquellos factores que permiten a una industria específica incorporar nuevos eslabones en su cadena productiva.
<b><i>Coaching</i></b>	Método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas
<b>Compensación</b>	Indemnización económica por el esfuerzo o accidente a un empleado (por ejemplo, horas extraordinarias).
<b>Conflicto colectivo</b>	Conflicto surgido por la discusión de derechos y obligaciones de los trabajadores y trabajadoras de una empresa.
<b>Convenio colectivo de trabajo</b>	Convenio entre la dirección y el personal de una empresa sobre las condiciones laborales. Intervienen patronal y sindicatos.

<b>Despido improcedente</b>	Aquel que resuelven los juzgados de lo social que implica que la empresa causante del despido, puede optar entre readmitir al/a la trabajador/a o la indemnización correspondiente.
<b>Despido</b>	Acción por la que una empresa da por finalizada su relación laboral con un trabajador o trabajadora.
<b>Día hábil</b>	Días del año que sean laborables a efectos jurídicos.
<b>Día laborable</b>	Aquel en que las empresas ofrecen sus servicios al público, dependiendo de cada negocio, suele ser de lunes a viernes.
<b>Dimisión</b>	Renuncia voluntaria a un empleo.
<b>División</b>	Área de una empresa dedicada a una actividad específica o un producto concreto. Cada división tendrá departamentos especializados según su función.
<b>Incentivos</b>	Ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele emplear para el personal de producción y de ventas.

<b>Know-how</b>	Término de origen inglés sin equivalente en castellano, que se puede traducir como saber hacer. Representa el conjunto de conocimientos técnicos y métodos que tiene una persona, entidad o país determinado.
<b>Marketing</b>	Disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores.
<b>Motivación</b>	Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente.
<b>Negociación</b>	Contactos que se establecen entre dos o más personas o entidades para fijar las condiciones de un acuerdo determinado.
<b>Organigrama</b>	Representación gráfica de la organización de una empresa o entidad, estableciendo las principales dependencias y relaciones existentes.
<b>Preselección</b>	Selección previa general.
<b>Prueba de aptitud</b>	Aquella que se realiza para medir la capacidad de una persona candidata a realizar un trabajo.

**Reclutamiento**

Actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo.

**Rol**

Papel que desempeña cada persona dentro de una unidad social determinada. Cada institución se puede analizar en función del conjunto de roles asumidos por cada uno/a de sus componentes.





## RESUMEN

En la actualidad, las empresas dan más interés en la administración de cómo se debe dirigir o administrar los recursos económicos y materiales; dejando inadvertido, tanto el recurso humano como el servicio al cliente; cada día se preocupan en crecer, pero no se toma la importancia necesaria de cómo la competencia está creciendo e incrementando sus carteras de clientes debido al buen servicio y atención que brinda.

Hablar del recurso humano es referirse al activo que promueve todas las operaciones productivas y financieras de una empresa y que, a su vez, dispone qué controles son necesarios para cumplir con la salvaguarda de los demás activos materiales y financieros, esto lo convierte en el activo más importante de toda empresa. Ya que, también es el recurso humano el que elabora y vela por el cumplimiento de normas y procedimientos con la finalidad de realizar el trabajo en forma ordenada, consistente y que se pueda obtener información oportuna y verídica de la situación de la empresa.

El propósito de este estudio se dirige a plantear un sistema eficaz de administrar el recurso humano con la finalidad de obtener un mejor desarrollo y crecimiento dentro de las empresas, tanto a nivel interno como externo; por lo cual se propone un sistema de evaluación del desempeño del recurso humano dentro de las empresas de servicios en Guatemala.



## **OBJETIVOS**

### **General**

Elaborar un programa de desarrollo del recurso humano competitivo para el fortalecimiento de las empresas de servicios en Guatemala

### **Específicos**

1. Establecer las causas más frecuentes de ineficiencia e incompetencia del recurso humano en sus puestos de trabajo.
2. Analizar los orígenes de la competitividad del personal en sus puestos de trabajo.
3. Conocer las principales razones de ineficiencia del personal de atención al cliente en las empresas de servicios.
4. Determinar cuáles son las principales razones de incompetencia laboral en las empresas guatemaltecas.
5. Demostrar las herramientas que deben aplicarse para minimizar el problema planteado.
6. Identificar las medidas correctivas a poner en práctica.

7. Comprobar que el capital humano se constituye en uno de los recursos más valiosos de la empresa moderna.

## INTRODUCCIÓN

Una gran parte de la vida de todo ser humano se desarrolla dentro de su ambiente laboral, por lo que es de vital importancia que este disfrute del mismo realizando actividades dentro de las cuales se sienta cómodo, satisfecho y capaz de desenvolverse dentro de su clima laboral con eficacia y eficiencia, de manera que le permita, no solamente su crecimiento personal sino que a su vez, coadyuve al desarrollo y crecimiento de la empresa donde labora.

Por lo anterior se hace imprescindible en el trabajo que se desempeña, seriedad y responsabilidad, de manera que cada día se alcancen al máximo los propósitos y satisfacción, logrando así que el trabajador se sienta a gusto en su puesto de trabajo, de modo que este desarrolle sus funciones y tareas asignadas satisfactoriamente para el éxito de la empresa.

Cada vez es más importante preocuparse para estimular las fuentes de satisfacción laboral, de tal manera que se incremente la competitividad del trabajador. La satisfacción y por tanto eficiencia de cada persona puede contribuir involuntariamente a mejorar la imagen de la empresa, la calidad de sus productos y servicios e influir en el enaltecimiento del crecimiento y el desarrollo organizacional, incrementando los niveles de productividad y calidad. Por lo expuesto, el presente trabajo de graduación pretende en su capítulo 1 dar a conocer los antecedentes generales de las competencias, para luego, en el siguiente, describir la historia, definición y características de la empresa objeto de estudio.

Seguidamente se abordan los aspectos teóricos de los recursos humanos, para concluir con la exposición de los resultados obtenidos y las estrategias de mejora continua y seguimiento.

# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

## **1.1. La empresa**

La empresa es parte de una cadena geográfica de embotelladoras formada por países pertenecientes a la región; la planta objeto de estudio está ubicada en el sur del país. La sede nacional principal correspondiente a la división, se halla localizada en la ciudad capital. Su principal producto, es una de las bebidas gaseosas de más arraigo en el mundo y por supuesto en Guatemala.

### **1.1.1. Historia**

La compañía inició sus operaciones en 1886, luego que un farmacéutico en Atlanta Georgia, creara el jarabe de la bebida de manera rústica y en su propia casa; en sus primeros 5 años invirtió en publicidad; dando buenos resultados en los años siguientes; luego en 1891, la compañía fue vendida a un empresario; quien internacionalizó el producto; fundando nuevas plantas; en países como Cuba, Canadá y Francia. Después en 1919, pasó a manos de un grupo de inversionistas.

Actualmente, la compañía cuenta con más de 230 marcas diferentes de bebida alrededor del mundo, entre jugos, té, café, bebidas energéticas (para deportistas) y agua embotellada.

### **1.1.2. Ubicación**

Su sede central se encuentra ubicada en la ciudad capital de Guatemala. Cuenta con plantas en la costa sur y el occidente del país.

### **1.1.3. Organización**

La estructura de la empresa está basada en jerarquía de acuerdo a la asignación de funciones. Está conformada en el nivel más alto, por la junta de accionistas, seguido por gerencias regionales que se dividen por grupos de países en los cuales la organización está a cargo de un directorio.

#### **1.1.3.1. Estructura**

- Junta de accionistas: evalúan el estado de la empresa una vez al año, finalizado el ejercicio; haciendo énfasis principalmente en las ventas y el crecimiento de la compañía a nivel mundial; además establecen los lineamientos a seguir en forma de acciones a base de criterios definidos.

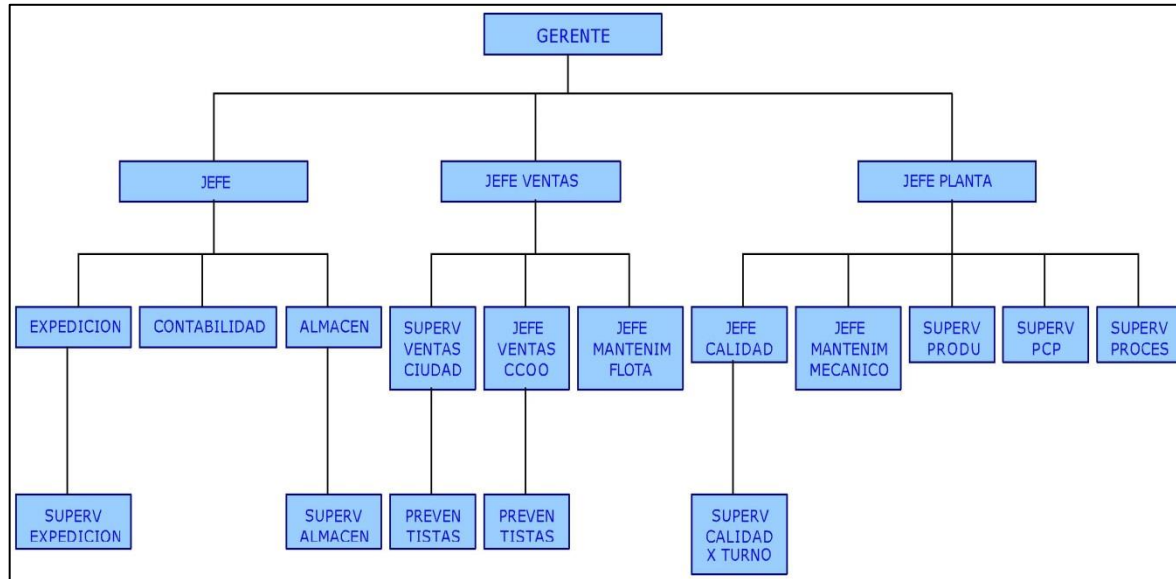
También revisan las políticas de la empresa con respecto a la distribución de las utilidades al final del ejercicio. Dado que se trata de una gran empresa, sus decisiones están estrechamente relacionadas con el éxito de la empresa.

- Directorio: está conformado por directivos de la empresa, quienes se encargan de dirigir las gerencias que sesionan periódicamente. Es el encargado de decidir, en última instancia, sobre los principales asuntos que guíen la empresa; según los lineamientos acordados por la instancia superior.



- Gerencia General: es la que tiene la máxima autoridad y es la encargada de dirigir y supervisar de manera inmediata el trabajo de las demás jefaturas a su cargo, planea medidas y métodos destinados a satisfacer las necesidades de todas las áreas, además el gerente general es el personero legal de la empresa. Dirige y controla las políticas acordadas con el fin de lograr los objetivos planeados.
- Gerencia Técnica: es la encargada de supervisar y responder ante la Gerencia General por todas las plantas del país; participa como nexo hacia las áreas funcionales con el fin de tomar decisiones adecuadas en el momento preciso.
- Gerencia de Producción: es la responsable del planeamiento operativo y la gestión administrativa de la producción
- Gerencia de Ventas: es la responsable de todas las acciones de *marketing*, promoción y comercialización de los productos de la empresa y el lanzamiento de nuevas campañas de tal modo que se maximicen las ventas.
- Gerencia de Recursos Humanos: es responsable por el desarrollo del recurso humano en la empresa, debe velar por mantener un clima laboral adecuado que permita un mejor desenvolvimiento del personal.
- Gerencia de Proyectos: encargada de la evaluación y canalización de proyectos de inversión que puedan incluir la utilización y desarrollo de nueva tecnología o equipos.

Figura 1. **Organigrama**



Fuente: elaboración propia.

### 1.1.3.2. **Servicios**

Los servicios se conceptúan dentro del marco mercadológico, como aquellos que se otorgan a clientes y distribuidores, y que son adicionales, a los productos, tales como: artículos promocionales, enfriadores, obsequios y accesorios diversos.

### 1.1.3.3. **Mercado**

El mercado lo conforman los consumidores de diversas edades y que habitan a nivel nacional e internacional, sin distingo de sexo ni edad.

#### **1.1.4. Misión**

“Producir y vender bebidas que superen las expectativas de calidad de nuestros clientes, brindar excelente servicio y un precio justo que asegure la viabilidad en el largo plazo de la Compañía, un rendimiento adecuado a los accionistas y estabilidad económica a sus empleados, aumentando el crecimiento económico de la región.”

#### **1.1.5. Visión**

“Ser una empresa líder en el mercado de bebidas, siendo la calidad un factor trascendente en nuestra operación, distribución y servicio.”

#### **1.1.6. Valores**

- “Honestidad: en el cumplimiento integral de las funciones de la empresa con sus clientes, colaboradores, autoridades, medio ambiente y comunidad en general.
- Permanencia: crear entre la empresa y sus colaboradores una relación duradera, mediante la constante capacitación y programas de desarrollo humano.
- Innovación: búsqueda permanente de mejores productos y servicios para los clientes, así como mejores oportunidades de crecimiento para la empresa.

- Servicio: superar las expectativas de los clientes, en calidad, puntualidad y atención personalizada, anticipándonos a sus necesidades y creando en ellos un clima de confianza y amistad duradera.
- Trabajo en equipo: apoyamos la labor en conjunto, desarrollando nuestras tareas confiando en la labor de los demás miembros del grupo.”

## **1.2. Recurso humano**

Se denomina recurso humano al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de: seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en recursos humanos) junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de recursos humanos con estas tareas es alinear las políticas de recursos humanos con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

### **1.2.1. Definición**

El recurso humano es el esfuerzo o actividad humana que comprende conocimientos, experiencias, motivación, intereses, vocaciones, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades y salud. El recurso humano es el más importante dentro de toda empresa, porque puede mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos. este es la parte activa de la empresa.

Las personas difieren en cuanto a sus conocimientos y capacidades en todos los campos de la actividad humana, ya que cada persona difiere en el modo de percibir el mundo que le rodea; su percepción individual está determinada por las experiencias personales que crean un filtro a través del cual se aprecia el mundo.

Los empleados son diferentes unos de otros, y existen diversas formas de valorar sus características y las dimensiones que conforman la personalidad humana. Un buen directivo logra identificar las cualidades particulares de cada subordinado y utiliza esa información en beneficio de los intereses del empleado y de la misma empresa.

El recurso humano es un elemento necesario para establecer y comparar funciones de producción, administración y ventas, que a su vez son igualmente indispensables para mejorar la eficiencia en la administración de los recursos humanos y para programar racionalmente el desarrollo de la empresa.

### **1.2.2. Características**

- No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas y el jurado y los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas) y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode.

- Las actividades de las personas en las organizaciones son, voluntarias pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma, ya que si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo. Entonces, aparte de un contrato legal, existe también un contrato psicológico cuya existencia está condicionada a lo anterior.
- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. La intensidad de tal servicio depende, generalmente, de lo apuntado en el inciso anterior. Esta intangibilidad ha causado serios trastornos. Generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto, han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros tipos de recursos; sin embargo, la situación empieza a cambiar. Así, los economistas hablan ya de capital humano y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente se ocupan de los recursos materiales, reflejen también las inversiones y los costos en los recursos humanos.
- El total de recursos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner

de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son las pruebas psicológicas y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Desafortunadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

- Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades solo es poseído por un número inferior al total. En este sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales, entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

### **1.2.3. Beneficios**

A través de un adecuado equipo de recursos humanos es posible obtener:

- La comunicación mejora, porque el jefe de recursos humanos tendrá la misión de aperturar e incentivar el diálogo entre colaborador y empresa.
- Las relaciones laborales tienden a mejorar, porque hará sentir su fuerza integradora.

- Mejora la sanidad, seguridad en el trabajo y el bienestar en general.
- Se pierde menos tiempo en enfermedades, y accidentes.
- Los problemas personales son atendidos con mayor prontitud.
- Las relaciones públicas mejoran, pues el colaborador satisfecho, muestra una imagen favorable de la organización.
- Fomenta la armonía y colaboración entre empresa y colaboradores.
- La empresa contará con el personal más idóneo, habilidoso y multifuncional.
- Mejora la eficiencia y eficacia de los colaboradores, lo que trae como consecuencia mejores resultados empresariales.
- Existe una mejor identificación del colaborador con la empresa.
- Este asegurado el control y el orden laboral.
- La capacitación del personal, es más racional, porque se hace en función de las necesidades.

#### **1.2.4. Estrategias**

Aunque no existen estrategias generales para todas y cada una de las empresas, sí se afirma que hay una serie de componentes generales que permiten su diseño.



Para poder estudiarlos, primero hay que aclarar una serie de conceptos:

En primer lugar, por estrategia de recursos humanos debe entenderse: el plan maestro y deliberado que una empresa hace de sus recursos humanos para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores.

La estrategia precede a la táctica, de ahí que la táctica pueda considerarse como: la política o programa que permite avanzar hacia los fines estratégicos.

Hay dos tipos de estrategias:

- Defensiva: para que se dé, la empresa debe estar en un entorno estable; permite además organizar el trabajo diversificándolo u orientada a reducir costes:

Son empresas que se caracterizan por un número de productos o servicios muy limitado. Áreas de actuación o negocio reducidas, con ambiente estable.

La gestión característica es: orientación interna (buscan al personal mediante promoción); hacia el corto plazo; cuentan con un personal experto pero limitado; se busca la eficiencia; orientación hacia la tarea; ajuste con el puesto. Los recursos humanos claves son: producción y finanzas.

Ante todo se busca reducir costes mediante la eficiencia en el trabajo, sin pensar en el largo plazo.

- Exploradora: se da en empresas con entorno variable, incierto. Requiere ser flexible a los cambios, pertenece a sectores de crecimiento rápido. Las que aplican son empresas innovadoras que buscan continuamente nuevas oportunidades de negocio. Son generadoras de cambios e incertidumbre. Usan múltiples tecnologías.

La gestión característica es: orientación hacia el medio (están siempre atentas a las necesidades del mercado); con alto potencial de crecimiento, capacidad creativa; orientación externa (buscan los recursos en el exterior de la empresa); donde se valora y se cuenta con capital humano clave; se hacen inversiones en I+D y en *marketing*.

Son organizaciones más flexibles e innovadoras y por tanto, con mayor riesgo y mayor posibilidad de éxito.

A la hora de diseñar una estrategia de recursos humanos habrá, además que diseñar:

- Estrategias de afectación: reclutamiento interno o externo, contratación fija o temporal etc.
- Estrategias retributivas: ¿Cómo se le retribuye al personal?.
- Estrategias de formación: ¿Se quieren empleados polivalentes o muy especializados? ¿O ambas cosas a la vez?.
- Estrategias de valoración: ¿Se evalúa al personal según los comportamientos o según los resultados?

Los elementos de la planificación estratégica deben ser los siguientes:

- Misión.
- Estudio del entorno.
- FODA: análisis de debilidades y oportunidades (interno) y amenazas y fortalezas (externo).
- Objetivos más concretos que puedan existir.
- Desarrollo de las estrategias que permitirán materializar los planes.

Finalmente es importante señalar que sin la implicación total de la dirección en estos procesos y sin la comunicación constante de los avances al personal de la empresa, difícilmente pueden llevarse a cabo los mismos.

### **1.3. Programa de desarrollo**

El plan de capacitación y desarrollo del recurso humano, constituye un factor de éxito de gran importancia, pues determina las principales necesidades y prioridades de capacitación de los colaboradores de una empresa o institución.

Dicha capacitación permitirá que los colaboradores brinden el mejor de sus aportes en el puesto de trabajo asignado, ya que es un proceso constante, que busca lograr con eficiencia y rentabilidad los objetivos empresariales como: elevar el rendimiento, la moral y el ingenio del colaborador.

Para elaborar un plan de capacitación en una empresa, es preciso haber realizado antes el inventario de las capacidades actuales y potenciales de los recursos humanos y ello es así, porque la formación, como medio que es y no fin en sí mismo, debe partir del análisis de la evolución previsible de las situaciones de trabajo y de las capacidades de desarrollo de las personas para mejorar y cambiar dichas situaciones y, con respecto a las personas, acceder a una situación de empleo mejorado y apoyar el desarrollo de sus carreras profesionales.

En este sentido, para formular la formación de personal en la empresa, deben contemplarse tres aspectos:

- La situación real de la plantilla en lo que se refiere a experiencias profesional y niveles de formación.
- El análisis, de acuerdo con las demandas y necesidades de los puestos de trabajo, de las características de las personas que los ocupan, incidiendo en los aspectos sobresalientes y los eventuales puntos débiles que sean susceptibles de acciones de formación y, en consecuencia de mejora.
- El grado de profesionalismo que se desee alcanzar a fin de instrumentar las acciones de formación y desarrollo personal más adecuados.

La aplicación del plan de formación que se lleve a cabo con los criterios expuestos, revertirá sin duda muy directamente en la plantilla de la empresa, por cuanto, a través del mismo, se posibilitará la mejora profesional y la óptima adecuación persona-puesto de trabajo.

Desde el punto de vista económico, los programas de capacitación impartidos por una empresa, son quizás una de sus mejores inversiones.

Igualmente se ha demostrado que el ausentismo y la rotación, también pueden reducirse con un adecuado plan de capacitación, por lo que este representa motivación del empleado, repercusión sobre su moral y la satisfacción que obtiene de su trabajo.

El patrimonio mayor que la empresa posee es el grado de capacitación de su personal, en relación a esto, una empresa será tanto más eficiente, cuanto más elevada sea la preparación y la calidad de sus empleados. Por otra parte, el empleado formado se siente más seguro de sí mismo, porque sabe que podrá enfrentarse con éxito a los problemas que profesionalmente puedan plantearse. Finalmente, las actividades de capacitación que se programen, cumplirán los objetivos propuestos y esto permitirá impulsar el desarrollo y la excelencia empresarial.

### **1.3.1. Incentivos**

Los tipos de planes de incentivos usados más comunes en la organización incluyen: aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, tarifa por pieza o destajo y comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades.

Un aumento de salarios por méritos es un aumento en la tarifa horaria o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior. Una gratificación por actuación es un pago en efectivo por una actuación superior durante un período especificado.

La tarifa por pieza está basada en la producción de un empleado. El empleado recibe cierta cantidad de dinero, establecida para cada unidad de producción, por encima de cierto estándar o cuota. Una comisión es similar al pago por pieza, pero se utiliza para el personal de ventas más que para los de producción. Los empleados perciben un porcentaje del volumen de ventas exitosas.

Un incentivo por la actuación de grupo es un premio que está basado en una medición de la ejecución por parte del grupo más que sobre la actuación de cada miembro del mismo. Los miembros del grupo participan del premio en forma igual o en proporción a sus tarifas de pago por hora.

### **1.3.2. Capacitación**

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración de recursos humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan, tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

### **1.3.3. Motivación**

El papel que desempeña la motivación es muy importante en el aprendizaje, sin este elemento se lograría muy poco progreso. La motivación efectiva es la esencia del aprendizaje. A menos que la persona se esfuerce en asegurar la motivación correcta no obtendrá progreso en el aprendizaje.

## **2. SITUACIÓN ACTUAL**

### **2.1. Características**

El denominador común de la estrategia propuesta para la industria es el enfoque en los segmentos de mercado con menor poder adquisitivo. En estos segmentos la elección de compra se fundamenta en el precio, por lo que es fundamental que se conserve la imagen de bajo precio de los productos y la estructura empresarial tiene que hacer posible ofrecer precios bajos. De manera que los componentes de la estrategia son la reducción del riesgo de dependencia de pocos mercados por medio de la internacionalización y de un tipo de producto (bebidas gaseosas) de fácil imitación y poco diferenciado respecto a otras. La reducción de riesgo se logra por medio de la diversificación de la oferta de la empresa a los segmentos en que goza de fuerte posicionamiento.

### **2.2. Clima laboral**

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona, o no el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte

de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un buen clima laboral se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima laboral destruye el ambiente de trabajo, ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el clima laboral lo normal es utilizar escalas de evaluación.

### **2.2.1. Situación actual**

La industria estaría ganando mayor control sobre sus canales de distribución y penetración en el mercado por el manejo de únicamente sus bebidas. Tendría ventaja competitiva sobre las tiendas de esquina al ofrecer productos de consumo a menores precios (que lograría por medio de economías de escala en la compra de los productos) en un ambiente de limpieza, conservación controlada, seguridad y conveniencia para el comprador. La mezcla de productos de cada tienda estaría acorde a los requerimientos de los consumidores de la zona. Las tiendas seguirían un diseño austero para no cargar de la operación de costos que no aportan valor al consumidor.

### **2.2.2. Relaciones interpersonales**

Comunicar sus necesidades con precisión, solicitar ayuda, manejar la ansiedad, tomar un papel activo, controlar su lenguaje, acomodar la forma de relación, aceptar la opinión del otro o saber convivir con compañeros de acuerdo con unas normas, se convierten para estos trabajadores en habilidades de supervivencia



### **2.2.3. Relaciones con superiores**

El trato con los jefes ha dejado de ser, en la actualidad, una relación tan rígida y formal como en épocas pasadas, aunque en determinadas profesiones y sectores aún se mantiene. No obstante, esta mejora en el trato, no debe dar pie a confundir cordialidad con familiaridad. Se debe saber respetar con un mínimo de educación el trato debido al cargo. Una buena relación con los jefes hará más cordial el ambiente de trabajo, y esto es muy conveniente si se tiene en cuenta el número de horas al día que se pasa trabajando

### **2.2.4. Ambiente de trabajo**

El ambiente laboral, generalmente se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como: compensaciones y beneficios, proyección profesional, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, horarios flexibles, programas de salud y bienestar, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes.

### **2.2.5. Comunicación**

- Informativa: tiene que ver con la transmisión y recepción de la información. A través de ella se proporciona al individuo todo el caudal de la experiencia social e histórica, así como se proporciona la formación de hábitos, habilidades y convicciones. En esta función el emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información.
- Afectivo - valorativa: el emisor debe otorgarle a su mensaje la carga afectiva que el mismo demande, no todos los mensajes requieren de la misma emotividad, por ello es de suma importancia para la estabilidad

emocional de los sujetos y su realización personal. Gracias a esta función, los individuos pueden establecerse una imagen de sí mismo y de los demás.

- Reguladora: tiene que ver con la regulación de la conducta de las personas con respecto a sus semejantes. De la capacidad autorreguladora del individuo depende el éxito o fracaso del acto comunicativo. Ejemplo: una crítica permite conocer la valoración que los demás tienen de nosotros mismos, pero es necesario asimilarla, proceder en dependencia de ella y cambiar la actitud en lo sucesivo.

### **2.3. Competitividad**

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando, obviamente, una evolución en el modelo de empresa y empresario.

### **2.3.1. Ventajas**

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida, esto hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

### **2.4. Niveles jerárquicos**

Las organizaciones son entes complejos que requieren de un ordenamiento jerárquico que especifique la función que cada uno debe ejecutar en la empresa.

Por ello la funcionalidad de esta, recae en la buena estructuración del organigrama, el cual indica la línea de autoridad y responsabilidad, como también, los canales de comunicación y supervisión que acoplan las diversas partes de un componente organizacional.

Por tal razón, se especificarán diversos tópicos que están referidos al organigrama y su función en la organización de una empresa, lo que permitirá conocer la correcta elaboración del mismo, para posteriores ocasiones.

### **2.5. Eficiencia**

En el ámbito administrativo y gerencial, los términos eficiencia, eficacia y efectividad son utilizadas frecuentemente. Sin embargo, la mayoría de las veces, la interpretación de los mismos, obedece a breves reseñas de algunos especialistas que no son de uso cotidiano, por lo que pueden ser sujetas a interpretación, especialmente cuando se da por sentado que la instrucción ha sido entendida, basados en el hecho de que se habla en el mismo idioma.

Eficiencia es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado' y eficiente es el competente, que rinde en su actividad.

## **2.6. Habilidades y destrezas**

Todos los seres humanos nacen con una disposición innata, un potencial natural para el desarrollo de sus habilidades, denominado aptitud. La aptitud es como la materia prima que posibilita la habilidad. El desarrollo de las aptitudes, se presenta concatenado con las sucesivas experiencias que desarrolla el sujeto, en su entorno familiar, social, educativo y laboral. Sin embargo, este desarrollo no es homogéneo en todos los seres humanos, unos tienen o mantienen consigo un nivel mayor de aptitud que otros. La evolución y desarrollo de la aptitud genera la habilidad, en alguno de los ámbitos posibles, consiguiéndose un mejor desempeño. Una habilidad evoluciona en diversos grados, tendiendo siempre hacia lo óptimo, evidenciando su nivel más elevado y complejo en la competencia, para arribar, finalmente a la destreza, entendida como la actuación valedera y aceptable de carácter técnico o coordinación muscular.

Las destrezas son entendidas como las habilidades, surgidas de la aptitud, que, convertidas en competencias, han logrado un nivel de desarrollo lindante con la eficiencia. Una habilidad es la capacitación intelectual que va a favorecer al aprendizaje. Los sujetos pueden desarrollar habilidades verbales, numéricas, lógicas, analíticas, vinculadas con la atención, la concentración y la memoria, entre otras. Los requerimientos laborales, expresados en las competencias que detenta cada cargo o puesto, van a ser más eficientes, en la medida que se coloquen en cada uno de ellos a sujetos que detenten un nivel elevado de la habilidad requerida, de ahí que sea fundamental medir las habilidades para determinar la destrezas en el cargo a desempeñar.

### **3. PROPUESTA PARA DESARROLLAR EL PROGRAMA**

#### **3.1. Competitividad del recurso humano como herramienta para el crecimiento empresarial.**

El éxito de una empresa depende en gran parte de su personal; son los directivos, jefes y empleados quienes se desenvuelven dentro de la misma y encaminan sus operaciones hacia el crecimiento tanto individual como de la misma empresa.

La empresa requiere de una serie de recursos que, adecuadamente, le permitan alcanzar los objetivos que pretende. Los recursos pueden ser materiales, como el capital, instalaciones físicas, maquinaria y materias primas; técnicos como los sistemas, procedimientos, organigramas e instructivos; y el recurso humano, que viene a ser de todos el más importante, ya que sin personal ninguna empresa podría funcionar.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor al que debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse

por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa.

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y la misión en de cada recurso humano en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la gestión por competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el qué hacer de la empresa.

La gestión por competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

Toda empresa puede utilizar el servicio al cliente como un método eficaz para distinguirse de la competencia. De hecho, el servicio al cliente es una de las fortalezas de las pequeñas empresas, y, si se pone de relieve puede competir con empresas más grandes y en condiciones de ofrecer más variedad, precios más bajos y otros beneficios adicionales que la pequeña no puede costear.

Sin embargo, muchas pequeñas empresas se quedan cortas en la categoría de servicio al cliente, una de las razones es el desconocimiento. Simplemente una buena táctica para asegurarse de que el servicio al cliente de una empresa sea de calidad inmejorable, es averiguar lo que está haciendo la competencia, imitarlo y tratar de superarlo.

### **3.1.1. Cluster de reclutamiento**

Si se toma como premisa que el mejoramiento de las competencias de una organización está directamente ligado al recurso humano, se puede avanzar positivamente en el mejoramiento de la competitividad. Sobre este tema se establece una forma diferente de manejar el criterio, específicamente tratar el tema del recurso humano dentro de la competitividad a través de *cluster* que es una forma sencilla para definir concentración de empresas, instituciones, áreas o departamentos interconectados en un campo particular. Los mismos se extienden verticalmente, en la cadena de valor de las organizaciones, y lateralmente con todos los sectores relacionados. Sus límites estarán determinados por la complementariedad de cada organización.

En la competición moderna la productividad es la clave y esta está relacionada con cómo compiten las empresas más que en que mercados compiten. El hecho de mejorar periódicamente es la base para la subsistencia, crecimiento y desarrollo de las organizaciones. El tratar los recursos humanos como *cluster*, le da una oportunidad diferenciada para alcanzar mejores niveles de desempeño y competencia.

La variación de hoy, dentro del entorno de los negocios, es saber cuáles son los *clusters* necesarios a desarrollar en el área de recursos humanos y cuáles permiten mejorar la competitividad.

El primero de ellos, debe ser crear un *cluster* de reclutamiento, el cual concentra todos los recursos y elementos necesarios para garantizar en las organizaciones el mejor talento disponible y poder acceder a él.

### **3.1.2. Cluster del conocimiento y actualización permanente**

El segundo es el *cluster* del conocimiento y actualización permanente, que es básicamente el desarrollo de programas coherentes y continuos de capacitación, adiestramiento y desarrollo dentro de las empresas, con enfoques de mediano y largo plazo para cada nivel de la organización y quienes lo conforman.

### **3.1.3. Cluster de calificación y evaluación permanente**

El tercero es el *cluster* de calificación y evaluación permanente, probablemente es el de mayor atención y seguimiento dentro del proceso general, ya que es el que permite establecer los distintas ubicaciones, aspectos favorables / desfavorables y oportunidades para cada individuo dentro de la organización, conocer las posiciones individuales y desarrollar los planes de nivelación y mejoramiento en cada caso y sobre todo, orientándolo hacia una permanencia de largo plazo. La correcta calificación y evaluación garantizará el funcionamiento y perfeccionamiento de este *cluster* en cualquier organización.

### **3.1.4. Compensación**

El cuarto *cluster* recomendado, específicamente, es el de la compensación, que en esencia, debe considerar y garantizar el funcionamiento de los aspectos salariales, elementos de motivación, retención y desarrollo de los individuos de las empresas. Este *cluster* debe enfocarse en el buen uso de todos los recursos



de la empresa y orientarlos en el desarrollo personal de quienes compongan la organización.

Para el manejo correcto y coordinado de estos *clusters* de recursos humanos se sugiere el desarrollo de estrategias específicas en esta área, que deben formar parte del programa estratégico integral de la organización.

### **3.2. Gestión de competencias en los recursos humanos**

Para una organización, contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de ella, se ha convertido en una importante necesidad de recursos humanos; a través de este enfoque, se dejan de percibir los cargos como unidades fijas, sino que se basa en capacidades que pueden ser utilizadas de manera transversal, es decir, las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo, también son necesarias para otro puesto de trabajo que no tenga aparentemente una relación directa, se hacen dinámicas y maleables, con la finalidad de una lograr una satisfacción de las expectativas y necesidades que poseen, tanto clientes internos como clientes externos. Por esta razón, el modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos, es también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí.

Para aplicar el modelo de gestión por competencias, se hace necesaria la identificación de perfiles propios para cada puesto de trabajo de una organización, por lo cual, las competencias que sean consideradas como deseables para un puesto de trabajo dentro de una cultura organizacional, no

tendrán que ser, necesariamente, las mismas para el mismo puesto de trabajo dentro de otras organizaciones, por esta razón, la aplicación del modelo se debe efectuar caso a caso, a través de la identificación de personas que ya han demostrado, por medio de sus comportamientos, que poseen las competencias requeridas, identificando qué características poseen esas personas que generan que su desempeño sobresalga del resto de sus pares y por tanto, resulten más contribuyentes en pro de los objetivos de la organización.

A continuación se señalará el proceso operativo para implementar el modelo de gestión por competencias en las organizaciones:

- Comunicación interna del trabajo: para lograr una satisfactoria implementación de este modelo, resulta conveniente informar a los trabajadores del proceso que se llevará a cabo. Se considerará la participación por parte del personal de la organización como imprescindible, así también, la comprensión por parte de los mismos, la utilidad que su implementación conlleva tanto para la organización, como para ellos mismos. Por esta razón es importante efectuar reuniones con las personas que resulten partícipes del proceso y reuniones con los diferentes sindicatos, promoviendo así la transparencia y claridad de los objetivos y alcances que se pretenden conseguir.
- Selección de la muestra: a partir de las entrevistas personales, se efectúa una división en dos grupos; las personas que poseen un buen desempeño y otro con las personas de desempeño abajo de lo esperado, de acuerdo los criterios que posean los ejecutivos de la organización; basándose en los sistemas existentes de dirección presentes, en caso de que no existan, será una decisión consensuada respecto de los mismos. Luego se comparará que competencias presentan diferencias significativas entre

ambos grupos y en cuáles no. El número de personas a entrevistar varía sustancialmente según el total de ocupantes por cargo. El criterio usado es que en cargos con menos de 20 ocupantes se debe entrevistar a todas las personas y en cargos con 21 ocupantes o más, se debe considerar un porcentaje no inferior al 70 por ciento de las personas, contando de esta manera con una muestra representativa.

- Entrevistas de incidentes críticos: esta etapa implica profundizar previamente en el conocimiento de cada cargo que incluya un análisis descriptivo de este, además de una visita al lugar concreto de trabajo y así poder realizar las entrevistas de selección de personal, con la mayor cantidad de información relevante que sea posible. Se elaboran pautas estructuradas para llevar a efecto las entrevistas conductuales. Los entrevistadores requieren un entrenamiento específico para conducir la entrevista hacia identificar cómo trabaja la persona en la práctica, para lo cual se analizan los incidentes críticos de la trayectoria laboral de la persona en el cargo, pues está demostrado que en dichos incidentes, sean estos exitosos o no exitosos, se constatan los máximos niveles de competencia e incompetencia. Del análisis de las respuestas conductuales reales de las personas se determina lo que en realidad se puede alcanzar en un cargo y organización particular.

Entrevistadores inexpertos pueden caer en el error de asumir como conductas de trabajo los conceptos que una persona tenga de su desempeño. Existen respuestas de alta deseabilidad, como mencionar que se aplica liderazgo situacional y se cree en el trabajo en equipo, una aproximación de este tipo no refleja competencia pues solo es una declaración conceptual. El foco está en licitar y analizar conductas reales.

- Elaboración de perfiles de competencia: esta es la etapa central de la intervención y por lo tanto, es la que presenta una mayor complejidad. Se describen a continuación las diferentes etapas que implica:

- Transcripción de entrevistas y clasificación de competencias: esa información es analizada por el panel de consultores, quienes proceden al análisis y categorización de los datos obtenidos en las entrevistas de incidentes críticos, identificando las conductas descritas por los participantes y asociándolas a las competencias con que dicha conducta tenga directa relación. Se categorizan las respuestas conductuales según el grupo muestral, ya sea de desempeño bueno o abajo de lo esperado.
- Clasificación mediante el inventario de competencias: todas las escalas de competencia y el detalle de sus niveles de conducta, son el marco de referencia para categorizar las conductas observadas y asociarlas a competencias. Si el proceso de analizar las conductas y clasificarlas lo hace solo una persona se corre riesgo de subjetividad, razón por la que la metodología considera el análisis de todas las conductas extractadas de todas las entrevistas por parte del panel de consultores, quienes por consenso categorizan las competencias.

Ello garantiza objetividad en el proceso de detección de los perfiles de competencia de cada cargo y está descrita como la metodología estadísticamente más efectiva para elaborar perfiles de competencias. Su desventaja es el tiempo que requiere el análisis de cada una de las conductas.

- Administración del inventario de conductas exitosas: se aplica un cuestionario de determinación de conductas exitosas, diseñado con la misma información del inventario de competencias, que permite de un modo más rápido y económico, determinar el perfil de competencias de una persona. Para efectos del diseño del perfil de competencias del cargo, esta información es estadísticamente correlacionada con los resultados del panel de expertos.
- Determinación de perfiles observados: se comparan las conductas demostradas por ambos grupos de desempeño. Aquellas competencias en que existen diferencias significativas a favor del grupo de buen desempeño, constituyen finalmente las competencias que en la práctica dan cuenta de ese mejor desempeño. El resultado de este análisis será el perfil observado de cada cargo, que incluirá las competencias de cada cargo (se indican las categorías de conducta observadas, desde las inexitosas a las exitosas) y una descripción de las conductas concretas del trabajo que describen la competencia.
- Informe preliminar a la organización: se elabora un informe preliminar con el perfil observado de competencias de cada cargo, el que es enviado para el análisis de la jefatura del cargo analizado.
- Validación de los perfiles observados: se solicita a la jefatura que valide el perfil observado y el perfil deseado para el determinado cargo e introduzca aquellas modificaciones que estime necesarias. De esta manera se genera un involucramiento de la jefatura en el proceso de implementación de una gestión por competencias.

- En general, la experiencia indica que si bien los perfiles observados son muy coincidentes con los deseados, en ocasiones existen competencias relevantes que el ocupante no tiene, y que suelen asociarse a competencias corporativas estratégicas.
- Determinación de los perfiles deseados de competencias por parte del cliente. En función del perfil observado a partir de dos requerimientos: definir si todas las competencias observadas son las deseadas y determinar la categoría conductual que se exigirá, definiendo así el estándar de exigencia conductual con la cual se evaluará a cada ocupante y el grado de brecha de competencias que existe.
- Elaboración del instrumento de evaluación de competencias: basado en los perfiles deseados de competencias, se elabora el instrumento de evaluación de competencias adaptado a las conductas exitosas de la organización, que permitirá la evaluación individual de los ocupantes de los cargos para determinar la brecha de competencias. Se elaborará un instrumento común y general para permitir la evaluación de competencias de los cargos, siendo diferente el perfil deseado de cada cargo.
- Capacitación a jefaturas en entrevista de brecha de competencias: todas las jefaturas que evaluarán la brecha de competencias debe ser entrenada para familiarizarse con el instrumento de evaluación, el cual sigue exactamente el mismo formato de los perfiles deseados y con las preguntas que estimulan las respuestas conductuales. Con este instrumento la jefatura y un consultor entrevistan a cada uno de los ocupantes de los cargos críticos, para determinar su actual nivel de competencia. Esta entrevista conjunta es muy importante, pues los

resultados se determinan por consenso de ambos profesionales, y se transfiere la metodología a quienes seguirán aplicándola en el futuro. También se evitan sesgos por juicios previos de desempeño o errores por inexperiencia en la técnica de entrevista.

- Informes finales perfiles de competencias: como productos finales de este proceso se consideran:
  - Informes individuales de brecha de competencias con las necesidades de capacitación de cada persona, indicando las competencias fácilmente, costosamente y difícilmente entrenables.
  - Informe final del trabajo: es el informe global con los resultados generales, en que se graficará la distribución de las brechas de competencias del conjunto de personas evaluadas, junto con los análisis que se estime necesarios: por nivel jerárquico, por línea de negocios o por el criterio que sea relevante.
- Plan de capacitación: basados en el análisis de los resultados estadísticos y las necesidades propias de la organización, se propone el plan de capacitación pertinente, en el que se pretende el mayor potenciamiento de las competencias de los empleados de la organización, en función de las competencias con mayor brecha entre lo deseado y lo observado y de la facilidad de entrenabilidad de las mismas. Los posibles talleres de capacitación a implementar presentarán como contenidos los puntos anteriormente expuestos, quedando con esto obsoletos los cursos estándares que habitualmente eran implementados para satisfacer las necesidades referidas a esta área, lo cual plantea un gran desafío para

quienes están a cargo del diseño instruccional y metodológico de los talleres de desarrollo de competencias.

- Comunicación de resultados: se recomiendan 3 instancias de comunicación: a partir de la entrega de las brecha de competencias que presentó de acuerdo a su propio puesto de trabajo, además de señalar cuales son las áreas que requieren una capacitación. A modo de supervisión, resulta pertinente que esta información sea efectuada por el jefe directo de la persona, pues cierra el ciclo del trabajo y permite una instancia de comunicación supervisor - supervisado en la óptica de la dirección del desempeño.

Dado que, generalmente, la implementación de este modelo surge como una necesidad visualizada y aceptada por los altos ejecutivos de la organización, es fundamental la presentación de los resultados a este sector.

Las reuniones en las que se presenten los resultados generales a los participantes del proceso, en el que se expresen los datos obtenidos de manera clara y transparente, deja la opción de la ejecución de próximas actividades de desarrollo de competencias y permitirá el logro de un cierre del proceso vivido.

### **3.2.1. El énfasis en la empresa**

La constitución de una industria que cree, produzca y comercialice nuevos productos, va más allá de la simple capacidad de creación de nuevos prototipos a través de la investigación: si bien un buen problema es llegar a construir el primer producto, el siguiente paso es preocuparse porque se pueda generar en una cantidad adecuada, satisfaciendo parámetros mínimos exigidos por la demanda. Hay que notar aquí que la única pauta de la preferencia de un



producto no son los costos bajos, luego la meta de producir más barato no está sola: la durabilidad, precisión, seguridad, funcionalidad, estética, son otros elementos que conforman la alta calidad de un producto y que son determinantes a la hora de preferirlo.

### **3.2.2. Referencia en los mejores**

Los competidores directos de productos son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el *benchmarking*. Ellos cumplirían, o deberían hacerlo, con todas las pruebas de comparabilidad. En definitiva cualquier investigación de *benchmarking* debe mostrar cuales son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos. Uno de los aspectos más importantes dentro de este tipo de investigación a considerar, es el hecho que puede ser realmente difícil obtener información sobre las operaciones de los competidores. Quizá sea imposible obtener información debido a que está patentada y es la base de la ventaja competitiva de la empresa.

### **3.2.3. Competencias diseñadas, más que consultadas**

Una de las principales características de estas experiencias es el no enfocar el problema de la formación como un problema nacional; sencillamente trabajan a nivel de empresa. La premisa que facilita esta actitud metodológica se deriva de considerar que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes, pueden diferir. La filosofía organizacional, de fabricación y de servicio al cliente varía de empresa a empresa; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias clave para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados

### **3.2.4. Estructura**

Todos los estudios destacan la importancia de un tamaño inicial alto para alcanzar una situación de consolidación estable, aunque si bien es cierto que se trata esto de una apreciación que se presta a cierta subjetividad toda vez que el tamaño puede ser entendido bien en términos de volumen de facturación, de número de asalariados, o, incluso, del número de socios o inversión inicial desembolsada.

### **3.3. Recurso humano**

El recurso humano ahora es considerado como una pieza clave en el desarrollo de las empresas, ya que permite la realización de las metas de estas elevando su papel a una posición estratégica

#### **3.3.1. Rotación de personal**

El término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo.

### 3.3.1.1. Índice de rotación de personal

- Para planeamiento

$$\frac{\frac{A+D}{2} * 100}{EM}$$

- Para analizar pérdidas de personal y causas

$$\frac{D * 100}{EM}$$

- Para analizar pérdidas de personal y motivos de desvinculación

$$\frac{D * 100}{(N1 + N2 + \dots)/a}$$

Donde:

A =	admisiones de personal
D =	salidas de personal
EM =	promedio efectivo de personal en el período
N1 + N2 +... Nn =	número de empleados al comienzo de cada mes
a =	número de meses del período

### 3.3.2. Ventajas y desventajas

La rotación de personal comprende una gran variedad de ventajas, pero también sostiene sobre sí misma, la posibilidad de que haya desventajas, porque toda rotación de personal requiere el tener que asumir ajustes.

- Ventajas:
  - Permite que cada persona que labora en la empresa, descubra su potencial, habilidades y destrezas que no había desarrollado hasta entonces.
  - Permite que en cada equipo de trabajo pueda interactuar con nuevos miembros periódicamente.
  - Permite que cada persona nueva aporte novedades al grupo a través de sus habilidades, talentos, ideas, entre otros.
  - Permite que los antiguos miembros de cada equipo de trabajo pueda, no solamente desarrollar sus conocimientos, sino además aprender a transmitirlos tanto en lo teórico como en lo práctico, a cada nuevo integrante de su equipo.
  - Permite que cada persona que tiene que desarrollar a alguien que es novato en su área pueda descubrir en sí mismo, el líder que lleva dentro.
  - Permite que cada líder de grupo pueda ver a mayor escala cómo es el desenvolvimiento de cada empleado en su área, y en la empresa en general, cuando esta le permita trabajar en otra área en la cual no ha laborado antes.
  - Permite que las personas no se apoderen del cargo, o, hablando irónicamente, que cada cargo no se apodere de las personas.

- Permite que todos los miembros de cada equipo tengan igualdad de oportunidades para poder rendir en diferentes áreas, conocer nuevas habilidades, y adquirir nuevos conocimientos.
- Desventajas
  - Hay personas que no se sienten preparadas para asumir nuevas funciones.
  - Hay personas que no se sienten bien cuando son sus compañeros los que son cambiados de su grupo, porque sienten que han de perder a sus amigos.
  - Hay personas que no disfrutan el hecho de que otras personas sean promovidas.
  - Hay personas que les cuesta adaptarse a nuevos miembros en el grupo.
  - Hay personas que les cuesta seguir las órdenes de nuevos líderes.
  - Hay personas que les cuesta adaptarse a un cargo que les exige liderizar a un grupo, si ellos nunca antes han tenido ese tipo de exigencias.
  - Hay personas que les cuesta socializar, y, cuando les ha costado integrarse a un grupos, luego de lograrlo, les cuesta tener que dejarlo para comenzar en uno nuevo.

- Hay personas que conocen muy bien su trabajo, pero no saben cómo ayudar a otros y prepáralos en el oficio.
- Hay personas que no se dejan ayudar ni enseñar, y quieren llegar a un grupo, pero que todos se adapten a ellas, en vez de adaptarse ellas mismas a este nuevo grupo.
- Hay personas que creen que saben enseñar a los nuevos miembros, pero en realidad los confunden, porque no saben darle las herramientas que necesitan realmente.
- Hay personas que saben trabajar individualmente, pero no saben trabajar en equipo.
- Hay personas que cuando trabajan en grupo son muy buenos, pero cuando les toca liderarlos, terminan rompiendo relaciones, y nadie los quiere como líderes.

### **3.3.3. Manual de procedimiento**

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye, además, los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro

dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida, sin distorsión, la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando, o no, adecuadamente.

#### **3.3.3.1. Utilidad**

- Permite conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilia en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal, ya que describe en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Motiva a que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Ayuda a establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.

- Facilita uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoria, y evaluación del control interno.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y a evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos

#### **3.3.4. Organización**

Una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

#### **3.4. Características**

Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a



contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; solamente contará con él si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma.

Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.

#### **3.4.1. Relaciones laborales**

Los elementos esenciales de las relaciones obrero patronales tiene su finalidad en la equidad de ambas partes, ya que ayuda a tener un mejor desarrollo dentro de las organizaciones y, respecto al país, permite tener una estabilidad que necesaria para no tener un clima de incertidumbre que evita que empresas extranjeras en el país.

#### **3.4.2. Manual de entrenamiento empresa**

Tener manuales de procedimientos no es solo la única útil opción que se tiene a la hora de realizar una rotación de personal; también es importante que existan dentro de la compañía guías prácticas que no solamente hablen acerca de qué cosas corresponde hacer y cuáles son los requisitos, sino que, más aún, proporcionen herramientas para conocer cómo hacer mucho mejor el trabajo.

Contar con este tipo de manual permite dentro de la compañía manejar dos situaciones distintas pero que se enriquecen entre sí:

- Cada entrenante necesita tener una herramienta que le permita orientarse acerca de qué cosas debe enseñar a sus aprendices, pero, sobre todo,

cómo, cuándo, por qué, en cuánto tiempo, y, entre otras cosas, conocer también, en qué orden de prioridades debería de enseñarlas.

- Cada aprendiz dentro de la empresa puede tener una guía de estudio que le ayudará a integrarse más rápidamente a su nuevo grupo de trabajo, y que no solamente cuente con la información adecuada, sino con el entrenante adecuado, que sabe cómo facilitarle las herramientas de aprendizaje.

Estos manuales permiten mejorar y acrecentar la calidad de trabajo en todos los ámbitos:

- De la organización
- Del grupo
- Del líder del grupo y/o entrenante
- Del nuevo integrante del equipo

Estos manuales, también permiten mejorar la calidad de las relaciones de trabajo:

- Entre la empresa y el equipo de trabajo
- Entre el líder y su respectivo equipo del trabajo
- Entre el equipo de trabajo y el nuevo integrante

Estos manuales también permiten mejorar la calidad de la Información que se maneja:

- La empresa
- El líder de cada equipo

- Cada equipo de trabajo
- El entrenador
- Poseer e incrementar el nuevo aprendiz

### **3.4.3. Escala de posiciones en la empresa**

Cuando una empresa tiene una escala de posiciones, es vital que las haga conocer a todos sus empleados, desde los más antiguos hasta los más nuevos integrantes de dicha empresa.

Establecer y publicar esta escala de posiciones, les permitirá a todos:

- Saber en qué escenario de la empresa está parado.
- Saber cuáles son los personajes principales de dicha empresa.
- Saber quiénes son las personas de máxima autoridad.
- Saber quiénes son las personas que siguen detrás de otros, en dicha escala de posiciones.
- Poder visualizar, también, a dónde le gustaría llegar si su rendimiento dentro de la empresa llegara a ser desarrollado según su máximo potencial.
- Saber que cuando una persona sea rotada de un lugar a otro, debe conocer bien cuál es el nivel de importancia de este cambio y qué tan significativo es el nuevo papel que deberá desarrollar dentro de la empresa.

- Conocer a cada persona que hay puestos superiores, que pueden ser alcanzados, pero saber que debe destacarse en el área en que labora en la actualidad para poder optar a nuevos cargos.
- Autoevaluarse y examinarse, para comprobar si realmente llena los requisitos establecidos para optar por una nueva responsabilidad dentro de la empresa.

Hay muchas empresas que tienen esta escala de posiciones, pero no siempre es una escala igual para todas las empresas, hay escalas de posiciones en determinadas empresas que son muy rígidas y nadie puede siquiera soñar con algún día llegar a ser un jefe en algún departamento, porque esta empresa no permite a nadie subir en la escala de posiciones. Simplemente cada empleado asume un cargo y si es bueno su rendimiento y desenvolvimiento puede mantenerse al frente de ese cargo por el resto de su vida.

Otras empresas son más abiertas a la idea de innovar y mejorar su desenvolvimiento a través de una dinámica rotación de personal. No todas las empresas tienen el mismo ciclo de rotación, algunas lo harán anualmente, otras mensualmente y otras en algún período que les resulte importante y significativo, pero lo importante en este tema que se está abordando no es qué tan frecuentemente se hace una rotación de personal dentro de la compañía, sino cómo se logra, y bajo cuáles principios se basa tal decisión.

Para ello, es importante, que la empresa haga conocer a todos sus empleados, la importancia de la rotación de personal para su organización, los requisitos que se deben cubrir, las expectativas de la empresa, y la labor que debe llevar a cabo todo el personal, para que este proceso de rotación sea efectivo.

Exponer el concepto que se tiene en la organización acerca de la rotación de personal, y cuáles son las causas por las cuales la compañía ve necesario aplicarla es un punto importante, además de expresar cuáles son los intereses que puede aprovechar cada empleado cuando se realiza este tipo de decisiones, y ver en qué les afecta y en qué los beneficia.

Es importante, también, que la empresa manifieste cuáles son los requisitos que debe llenar el personal para poder gozar de dicho beneficio, y cómo puede afrontar este cambio al que será sometido a través de estas decisiones.

Mientras mayor sea la cantidad y la calidad de información que maneje la empresa, los jefes de departamentos, cada equipo de trabajo, y cada empleado, mejor será el procedimiento.

#### **3.4.4. Recursos educativos para empleados**

Los recursos educativos, de los que puede disponer una empresa, son muchos, y puede tener acceso a ellos de diferentes maneras y posibilidades. Aquí se citan algunos de los medios disponibles más comunes con los que puede contar una empresa:

- Empleados con carreras universitarias concluidas: los que han sido graduados de alguna carrera que complementa sus funciones dentro de la empresa, siempre tienen recursos tales como: guías de estudios acerca de asuntos que competen a la empresa y pueden contribuir para ser una fuente de información, para capacitar a otros empleados.

- Cursos, talleres y seminarios de instituciones que ofrecen servicios a las empresas para prestar capacitación a los empleados. Este tipo de empresas pueden llevar un completo *kit* de cursos que pueden ayudar a los empleados a conocer mejor su trabajo.
- Permitir a los empleados la culminación de sus estudios: cuando los empleados se preparan académicamente, se abre un mundo de posibilidades para ellos y para la empresa, ya que, a través de sus estudios, los empleados adquieren destrezas básicas que pueden incluir en su record laboral, pueden autocapacitarse y ayudar a capacitar a otros, y además pueden desarrollar nuevas ideas dentro de la empresa.

### **3.5. Importancia del recurso humano**

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o estas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

La verdadera importancia del recurso humano de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario.

Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente.

Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Solo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

La empresa logrará sus metas solo si existen condiciones favorables para que los trabajadores se desarrollen adecuadamente, al mismo tiempo los empleados experimentan la satisfacción de utilizar sus capacidades, competencias y destrezas y de afirmar su sentido de autorrealización. Es preciso tener un panorama de la composición psicológica del individuo.

Las actitudes que tengan los administradores hacia la personalidad humana y la forma de dirigir y controlar las actividades de los empleados, son de vital importancia en la determinación del ambiente de la empresa.

La empresa es un conjunto de factores que pretenden un fin, y el personal es el factor más importante; si la dirección está capacitada, los recursos financieros con que cuenta son suficientes y el producto que se comercializa ha sido bien aceptado, pero las personas que trabajan en la empresa no estén al nivel exigido, existe un problema de importancia que debe resolverse para que todo funcione adecuadamente.

La base de las adecuadas relaciones humanas dentro de la empresa es el conocimiento del personal, y tal conocimiento debe comenzar desde el mismo momento en que el personal entra a formar parte de la planilla de la empresa; es más, antes de admitir al personal, debe este ser conocido.

Los fines que persigue la adecuada planificación del personal son los siguientes:

- Utilizar lo mejor posible los recursos humanos de la empresa, bajo criterios de coste, dentro de un buen clima de trabajo, mediante el conocimiento del potencial humano de la misma, general e individualmente considerado, que permita fijar políticas de promoción y de formación, y aprovechamiento óptimo del personal.
- Asegurar el adecuado suministro de personal directivo, técnico y operativo, necesario para llevar a cabo los objetivos de desarrollo planificados, siguiendo la tendencia de potenciar al personal existente con la antelación adecuada y no recurriendo al mercado exterior, salvo necesidad comprobada.
- Conseguir que el personal se sienta más satisfecho, al saber que es periódicamente valorado y teniendo en cuenta que los puestos que se vayan creando o que queden vacantes, de superior responsabilidad.
- Combinar los ascensos de personal y la actividad de formación y desarrollo de los mandos, con el plan de acciones a largo, mediano y corto plazo de la empresa.
- Integrar la actividad de planificación del personal dentro de la planificación general, a fin de que los datos y consideraciones que pueda aportar sean utilizados por las previsiones sectoriales restantes (*marketing*, recursos financieros, inversiones, producción, etc.), y al revés.
- Colaborar con la empresa en la obtención de beneficios.



- Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción del negocio.

### **3.5.1. Implementando una cultura de gestión**

La cultura organizacional cobra gran importancia a la hora de decidir adoptar un sistema de gestión de calidad, en la medida en que sus elementos facilitan u obstaculizan su implementación y mantenimiento en el tiempo. Entre estos elementos es posible mencionar el compromiso de la alta dirección, el enfoque hacia el cliente, la participación y el autocontrol, el aprendizaje del error, la comunicación directa y permanente, el liderazgo, la estructura flexible y adaptable, el clima organizacional agradable, la innovación y la creatividad, la motivación, el empoderamiento y el aprendizaje organizacional.

### **3.5.2. Promoción de la participación**

Se reconoce, cada vez más, que cualquier esfuerzo de desarrollo, para que sea realmente sostenible, requiere la participación activa de una sociedad de trabajadores.

La participación en los procesos de toma de decisiones introduce una amplia gama de ideas, experiencias y conocimientos que motivan el desarrollo de soluciones alternativas. Esto, a su vez, mejora el conocimiento de los responsables de la toma de decisiones al involucrar a todas las partes interesadas en el análisis de temas de desarrollo.

### **3.5.3. Aumento la productividad**

Productividad, en términos de empleados, es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático se dice que algo o alguien es productivo cuando con una cantidad de recursos (insumos), en un periodo de tiempo dado, se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores.

### **3.5.4. Promoción del protagonismo de los equipos de trabajo**

Los estudios e investigaciones que abordan la problemática de las pequeñas empresas advierten, entre otros, sobre el problema que representa la persistencia de estructuras organizacionales rígidas y refractarias al cambio. Estas empresas requieren, obviamente, promover una revolución en su estilo de *Management* y reorientarse hacia la calidad comprendiendo las nuevas formas de optimización del recurso humano pues estas son, en buena medida, organizaciones de personas antes que de capital. Ello habrá de significar:

- Trabajar a partir de la calidad incorporando la sistemática participación de los recursos humanos, acrecentando sus habilidades y capacidades.
- Generar espacios de trabajo donde se reconozcan y se administren los conflictos, con el propósito de constituir equipos integrados en la visión de la organización.
- Implementar una cultura de gestión de conflictos que:
  - Promueva la participación.

- Aumente la productividad.
- Promueva el protagonismo de los equipos de trabajo.
- Fomente la implementación de decisiones por consenso.
- Ponga especial atención en la fidelidad del trabajador y del cliente.
- Promueva la autonomía del trabajador en la resolución de problemas.
- Implemente estrategias destinadas a lograr la reducción de los litigios.

El desarrollo y compromiso con la calidad en el nivel de las personas genera una reacción en cadena que garantiza, en gran medida, el éxito de los programas de mejora continua en el ámbito de las organizaciones. Este proceso se resuelve en el afianzamiento de una cultura de la calidad que refuerza el círculo virtuoso de satisfacción al cliente, fidelidad del mismo y mejores resultados económicos para la empresa.

### **3.5.5. Implementación de decisiones por consenso**

La decisión por consenso es un proceso de decisión que busca, no solamente el acuerdo de la mayoría de los participantes, sino también persigue el objetivo de resolver o atenuar las objeciones de la minoría para alcanzar la decisión más satisfactoria. A la vez consenso significa:

- Un acuerdo general
- Un proceso para alcanzar dicho acuerdo.
- La toma de decisión por consenso.

### **3.6. Beneficios**

Las organizaciones son grupos de personas que se relacionan para intentar alcanzar al menos uno o varios objetivos compartidos. En una definición tan simple y genérica ya aparece con claridad el valor del factor humano evidenciándose su importancia para la obtención de los resultados (objetivos) pretendidos en proyectos que han de ser llevados a cabo por la organización.

#### **3.6.1. Económicos**

El hombre, a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo, debe recibir una remuneración.

La remuneración, sea cual fuere su denominación o método de cálculo, puede evaluarse en efectivo. Debe ser entregada a un trabajador en virtud de los servicios u obras que este haya efectuado o debe efectuar, de acuerdo con lo estipulado en el contrato de trabajo.

#### **3.6.2. Beneficios no económicos**

Gran parte de los directores de recursos humanos y de los profesionales consultados destacan que empiezan a ganar importancia aquellos beneficios sociales que no tienen un carácter económico, sino que ayudan a conciliar vida familiar y laboral.

Entre estos destacan: el horario flexible, que la empresa tenga guardería o subvenciones destinadas a ella, y la posibilidad de utilizar ciertos días al año para “asuntos propios.

### 3.7. Estrategias

Actualmente se ha difundido, tanto en el ámbito académico como en el empresarial, que las personas que integran la organización son la principal fuente de la tan buscada ventaja competitiva sostenible. Sastre y Aguilar incluso se refieren, dentro de las principales tendencias contemporánea: “la idea de generar ventaja competitiva a partir de la creación y la protección del conocimiento humano, lo cual ha dado lugar a una corriente con un alto impacto en el campo profesional denominada "gestión del conocimiento"<sup>1</sup>.

También se hace énfasis actualmente, en el capital humano y se concibe a los recursos humanos, ya no solo como un activo cuyo coste hay que minimizar, sino como activos de carácter estratégico.

El factor humano es, sin lugar a dudas, el punto de apoyo y la palanca de todos los procesos empresariales. Es el grupo humano (equipo de dirección y todos los trabajadores) quien es capaz de darle coherencia al trabajo de cada subsistema empresarial, usa o no usa la información para tomar decisiones, fomenta o no el espíritu innovador, estudia el mercado y diseña estrategias competitivas<sup>2</sup>.

Empresas exitosas usan sus enfoques para administrar recursos humanos y así obtener una ventaja competitiva sostenible. Algunos autores sugieren que para conseguir una ventaja competitiva sostenible a través de la gestión de recursos humanos se deben cumplir tres condiciones:

---

<sup>1</sup> SASTRE, M.; AGUILAR, E. *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. p 101.

<sup>2</sup> ZALDÍVAR, M. *Conceptos de la moderna empresa en el perfeccionamiento empresarial*. p. 5

- Los empleados deben ser una fuente de valor agregado.
- Los empleados deben ser raros o únicos de alguna manera.
- Los competidores no deben ser capaces de copiar o imitar fácilmente el enfoque de la compañía para la administración de recursos humanos.
- Trabajadores que agregan valor: al ser el empleado un recurso intangible su valor no se puede contabilizar, no obstante el conocimiento de los trabajadores, la forma en que se sienten y se comportan pueden ser útiles para predecir el desempeño financiero.

Esto explica por qué los inversionistas prefieren las compañías con empleados satisfechos, puesto que estos dan como resultado clientes satisfechos, sobre todo en el sector de los servicios. Además, al lograr que los clientes se sientan felices con la organización, los empleados tendrán una sensación de orgullo y satisfacción de formar parte de la misma.

Trabajadores que son raros o únicos: los empleados deben ser un recurso único de la empresa para lograr una ventaja competitiva sostenible. En el caso de que la competencia pueda acceder fácilmente a dicha reserva de talento, ésta dejará de proporcionar una ventaja sobre los competidores.

Un enfoque que no pueda copiarse: las prácticas de negocio que no son fáciles de copiar por la competencia generan ventajas competitivas sostenibles.

Según Pfeffer: "la consecución del éxito competitivo a través del personal exige, sobre todo, modificar la manera de pensar con respecto a los empleados y a la relación laboral, lo que significa que el éxito se logra trabajando con personas, no sustituyéndolas ni limitando el alcance de sus actividades. Ello exige que se vea a los empleados como una fuente de ventaja competitiva, y no solo como un coste que hay que minimizar o evitar. Muy a menudo, las

empresas que asumen esa perspectiva diferente son capaces de mostrarse mucho más hábiles y de conseguir mejores resultados que sus rivales"<sup>3</sup>.

Este autor concluye que a medida que otras fuentes de ventaja competitiva se han ido haciendo cada vez menos importantes, lo que sí permanece como factor crucial y diferenciador de una empresa es su organización, sus empleados y la manera en que éstos trabajan.

A partir de lo expuesto hasta ahora se puede afirmar que los recursos humanos pueden ayudar a crear y sostener una ventaja competitiva, si bien son recursos escasos, generadores de valor, inimitables e insustituibles.

Los recursos humanos son portadores de activos intangibles relacionados con el saber hacer (*know-how*), son capaces de resolver problemas y poseen habilidades de gestión y capacidad de adaptación.

Su carácter escaso viene dado porque no todas las personas poseen las mismas habilidades, conocimientos y otras particularidades. Un personal altamente cualificado para aquellos puestos de trabajo claves es un activo difícil de conseguir.

Además, son difíciles de reproducir e imitar por la competencia, son difíciles de sustituir y no es fácil la apropiación de sus conocimientos. El capital humano, y las capacidades por él generadas, serán más difíciles de imitar o reproducir en la medida en que se formen a partir de condiciones históricas únicas y propias de la empresa. También resultará más difícil cuanto mayor ambigüedad causal presente y mayor sea el componente de complejidad social.

---

<sup>3</sup> PFEFFER, J. *Cómo generar ventaja competitiva sostenible a través de la dirección eficaz del personal*. p. 196.

Una plantilla cualificada, integrada y con un adecuado ajuste a la cultura de la empresa es un activo que no puede ser fácilmente imitado.

Ello conduce a que las empresas puedan seguir estrategias de liderazgo en costes o por diferenciación donde los recursos humanos sean fuentes de ventajas competitivas sostenibles, atendiendo a las dos estrategias principales para aumentar el valor añadido de las empresas propuestas por Porter. Además, como bien sugieren Sastre y Aguilar, los mismos producen complejas relaciones sociales, están embebidas en la historia y cultura de la empresa y generan un conocimiento organizacional.

Los recursos humanos pueden contribuir a la reducción de costes tanto de forma indirecta, debido al rol que ejercen en la generación de costes de los productos y servicios, como directamente, en tanto los gastos de personal constituyen una de las partidas de coste más importantes para las empresas.

Su papel en la estrategia de diferenciación resulta más evidente puesto que, al contar con personal altamente cualificado, que adquiere conocimientos y habilidades con rapidez, se puede fomentar la innovación y la creatividad, lo cual repercutirá en el rendimiento de la organización.

Otra característica importante del capital humano es su heterogeneidad, en tanto que se trata de seres humanos individuales con capacidades distintas, y esta cualidad debe ser contemplada y explotada por las entidades empresariales.

Asimismo, los recursos humanos manifiestan durabilidad, ya que los intangibles, a diferencia de los recursos materiales que tienden a depreciarse con el tiempo, pueden comportarse de diversa manera, y concretamente, los



conocimientos y habilidades de los empleados se incrementan cuando son utilizados habitualmente y se adquiere práctica y experiencia.

En lo que se refiere a la sustitución, la existencia de posibles sustitutos para determinados recursos y capacidades amenaza con volverlos obsoletos; pero los recursos humanos juegan en este sentido con una doble ventaja, ya que la habilidad cognitiva inherente les permite ser transferibles y adaptables entre una gran variedad de tecnologías, productos y mercados, al tiempo que la aplicación de prácticas de recursos humanos adecuadas contribuye a mantener y potenciar dicha habilidad cognitiva, evitando la obsolescencia. No obstante, es importante desarrollar las habilidades de las personas de forma que las innovaciones tecnológicas difícilmente puedan actuar como sustitutivas de las mismas.

Para imitar una ventaja competitiva basada en los recursos humanos es necesario, por un lado, que los competidores sean capaces de identificar exactamente cuáles son los componentes relevantes del sistema de recursos humanos que subyacen bajo esa ventaja y, por otro, que tengan capacidad para reproducirlos o adquirirlos, lo cual implica superar las barreras que dificultan la movilidad de los recursos humanos entre las empresas.

Finalmente, de nada le serviría a la empresa contar con unos recursos humanos con altos niveles de habilidad cognitiva, no sustituibles ni imitables, si el valor que aportan en la empresa no redundaba en ésta, es decir, si no es posible la apropiación. La organización debe, por tanto, desarrollar mecanismos adecuados que garanticen la capacidad para retener el valor añadido por los recursos en su propio beneficio. En el caso de los recursos humanos, el problema de la apropiación es particularmente complejo, al no existir

mecanismos formales que garanticen la acumulación de valor añadido dentro de la organización.

La dirección de recursos humanos debe convertirse en apoyo importante en la construcción de ventaja competitiva sostenida para la empresa puesto que el éxito no radica en poseer los mejores recursos humanos, sino en utilizar mejor dichos recursos con relación a las empresas de la competencia, a través del diseño de adecuadas políticas de recursos humanos.

De ahí que la dirección o gestión de recursos humanos desempeña un rol estratégico en las empresas actuales, donde la mayoría de las grandes entidades poseen un departamento de recursos humanos que realiza no solo tareas relacionadas con la administración del personal, sino también aquellas de carácter estratégico.

Algunos autores proponen que el análisis de los recursos humanos debería centrarse en dos ideas fundamentales:

- “El análisis de las características del capital humano desarrollado en la empresa en función de su capacidad para sustentar ventajas competitivas.
- El análisis de las prácticas propias de RRHH más adecuadas a la estrategia de la empresa, que conduzcan a la creación de competencias distintivas”<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> SASTRE, M. y AGUILAR, E. *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. p. 63.

La dirección de recursos humanos juega un papel fundamental en la recopilación de información sobre los conocimientos específicos de la empresa, las relaciones, las habilidades y los valores de los empleados, lo cual servirá para atraer y mantener aquellos recursos humanos con ventajas superiores a las de los competidores y de esa forma conservar la ventaja competitiva. Se trata de realizar un inventario de los recursos y capacidades desarrolladas a partir de los recursos humanos de la empresa, con el objetivo de analizar las fortalezas y debilidades de la misma en dicha área.

La función básica de la gestión de recursos humanos debe estar encaminada a ayudar a la empresa a crear o mantener una fuerte ventaja competitiva sustentable y duradera en el tiempo.

### **3.7.1. Defensiva**

La organización defensiva se concentra en la mejora de la eficiencia de los métodos con los que ya cuenta.

### **3.7.2. Exploradora**

La necesidad de fomentar comportamientos creativos, interdependientes, orientados a largo plazo y con una elevada asunción de riesgos, demanda la adopción de sistemas de gestión de recursos humanos que permitan el establecimiento de relaciones a largo plazo, con sistemas de evaluación centrados en los comportamientos y amplias oportunidades de formación y desarrollo. Además, la pérdida de empleados clave impediría a la empresa la acumulación del *stock* de conocimientos y habilidades necesarios para el desarrollo de una estrategia basada en la innovación, lo que significa que la

rotación de los trabajadores puede tener consecuencias desastrosas para la organización.

### **3.7.3. Afectación**

El foco de atención de la organización debe estar, por tanto, en el nivel de aprendizaje necesario para comprender y cuestionar el sistema organizativo vigente y, en su caso, experimentar y hacer cambios sustanciales en busca de sistemas alternativos más innovadores y flexibles, es decir, en el aprendizaje generativo.

Su carácter estratégico lo convierte en un factor determinante de la supervivencia de la empresa a largo plazo y en una fuente de heterogeneidad entre empresas.

### **3.7.4. Retributiva**

Partiendo de los elementos básicos de retribución a considerar en cualquier política destinada a tal efecto, es decir, el nivel de responsabilidad, el desempeño de la persona, la consecución de resultados y las competencias y, teniendo en cuenta, en la misma medida, otros factores igual de importantes en la retribución como la claridad, la equidad y la competitividad, la adopción de un modelo retributivo concreto responde a diversas variables que cada organización debe definir en función de su estrategia, estructura organizacional, cultura, valores corporativos, objetivos, misión, etc.

### **3.7.5. Formación**

El éxito de toda organización depende de una serie de factores, en su mayoría, referidos a la actividad de recursos humanos, esfera que tiene que asumir grandes retos por los cambios que se vienen produciendo en el mundo en todos los aspectos, y su repercusión inmediata en los procesos económicos y sociales.

Esto conlleva a la necesidad de adquirir nuevas competencias en cuanto a cómo gerenciar los recursos humanos en tiempos de incertidumbre e inestabilidad.

Una gestión eficaz de los recursos humanos debe estar concebida en las estrategias globales para satisfacer tres objetivos fundamentales:

- La obtención de mayores beneficios sociales.
- El desarrollo de las organizaciones.
- La satisfacción de intereses y aspiraciones de las personas que integran dichas organizaciones.

Partiendo de este enfoque y de la necesidad que tiene el país de elevar las competencias en la esfera de gestión de los recursos humanos, con una orientación gerencial más avanzada, se hace necesario el entrenamiento de todos los directivos en este campo.

### **3.7.6. Valoración**

Las empresas dedican un esfuerzo cada vez mayor a la capacitación como inversión en sus recursos humanos y se mide en la relación entre inversión en

formación y la masa salarial de la empresa; al mismo tiempo se tiene conciencia de que mientras este esfuerzo de la empresa en capacitación sea cada mayor, se obtendrán mejores resultados.

La función de recursos humanos tiene como doble objetivo funcional, organizar a los trabajadores y relacionarlos socialmente con los esquemas culturales de contribución y compensación, marcados por la empresa. Para lograrlo es preciso abordar esta doble misión de un modo técnico y de un modo social. El primero atiende, tanto a la asignación de personal al puesto y a la recepción de su compensación, como a la valoración económica del rendimiento de la atribución del costo de la compensación y el segundo, entronca con la competencia y motivación por la contribución y compensación ofrecida, elemento propio de la política cultural.

### **3.8. Gestión del conocimiento**

Las organizaciones se han dado cuenta de que sus activos físicos y financieros no tienen la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, y han descubierto que los activos intangibles son los que aportan verdadero valor a las organizaciones. Los activos intangibles son una serie de recursos que pertenecen a la organización, pero que no están valorados desde un punto de vista contable. También son activos intangibles las capacidades que se generan en la organización cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo, mucha gente en lugar de capacidades habla de procesos, o rutinas organizativas. En definitiva un activo intangible es todo aquello que una organización utiliza para crear valor, pero que no contabiliza.

De esta forma, se puede enlazar con los conceptos desarrollados por la teoría de recursos y capacidades. Esta teoría aparece en la década de los

ochenta en el ámbito académico, y se puede considerar la precursora de la gestión del conocimiento, ya que se centra en analizar los recursos y las capacidades de las organizaciones como base para la formulación de su estrategia. La teoría basada en los recursos, se encuadra dentro del denominado análisis estratégico, y produce un giro del exterior al interior de la organización en el momento de analizar su situación estratégica.

### **3.8.1. Fundamentos de la teoría de recursos y capacidades**

- Las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado. Estos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones. Esto explica sus diferencias de rentabilidad.
- Los recursos y capacidades tienen cada vez un papel más relevante en la estrategia. La pregunta que hay que contestar es: ¿qué necesidades puedo satisfacer?, y no ¿qué necesidades quiero satisfacer?.
- El beneficio de una empresa es función de las características del entorno y de los recursos y capacidades de qué dispone.

### **3.9. Capital humano**

Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente mejor empleado.

En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la calidad del trabajo es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa, útil entre la inversión de recursos, para aumentar el *stock* del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la inversión en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

### **3.9.1. Ventaja competitiva sostenible**

Es la habilidad especial de hacer algo, que se conserva durante bastante tiempo. Entonces se dice que la empresa disfruta de ventaja competitiva sostenible.

Si una empresa no tiene ningún punto fuerte, no va a tener beneficios, por lo que es posible que desaparezca.

Condiciones para tener una ventaja competitiva sostenible:

- Escasez: tiene una capacidad que es escasa, es decir, que no tiene casi nadie.
- Para poder competir, se necesita como mínimo tener las habilidades que tiene la mayoría (pero es mejor tener una habilidad escasa también).
- Relevancia: esta capacidad tiene que ser relevante, es decir, que está relacionada con los factores clave del negocio (las características más importantes).



- Mantenimiento: que esa capacidad distintiva se pueda conservar en el tiempo.
- Es lo que le da el nombre de sostenible.

### **3.10. Competitividad y eficiencia**

El concepto de competitividad nos hace pensar en la idea excelencia, o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización. La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de planificación estratégica. La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia: los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna, la idea de

que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, esta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basada en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

### **3.11. Características de las competencias**

- Saber hacer, aptitudes y habilidades: capacidad de la persona para llevar a cabo un determinado tipo de actividad; por ejemplo, razonamiento numérico, habilidad para hacer presentaciones, etc. que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo. Así no basta con que la persona conozca las técnicas e instrumentos para desempeñar una tarea, sino que debe saber aplicarlos a su situación de trabajo particular.

Las competencias de habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar, y la manera más económica de hacerlo es mediante la capacitación.

- Poder hacer, rasgos de personalidad: predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado; tenacidad,

autocontrol, resistencia al estrés por ejemplo. Este es un aspecto frecuentemente olvidado, puesto que no se refiere a las personas sino a las características de la organización. Sin embargo, es de gran importancia a la hora de trabajar dentro del enfoque de competencias. Se trata de que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.

- Saber estar, actitudes y valores: lo que la empresa piensa, valora, hace o está interesada en hacer; por ejemplo, orientación al trabajo en equipo. No basta con hacer eficaz y eficientemente las tareas incluidas en el puesto de trabajo; es preciso, también, que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización, en general, y de su grupo de trabajo, en particular. Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen como se desempeñan en sus puestos de trabajo a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.
- Saber, conocimientos tanto técnicos como referidos a las relaciones interpersonales que posee la persona: conocimientos del mercado, productos, informática, etc. el conjunto de conocimientos acerca de sistemas, técnicas, etc. que permitirán a la persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia.

El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral, porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones del conocimiento miden la memoria, cuando lo que interesa realmente es la información. La memoria de los hechos específicos es

menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para un problema determinado, y donde encontrarlos cuando se necesitan.

- Querer hacer, motivaciones: necesidades o formas de pensar que impulsan u orientan la conducta de una persona; por ejemplo, el motivo del logro.

Además de lo anterior, la persona debe querer llevar a cabo los conocimientos, es decir, al aspecto motivacional. Por ejemplo, una persona puede tener los conocimientos precisos para gestionar adecuadamente el tiempo, saber aplicarlos en su trabajo y su comportamiento se adecua a las normas de la organización y del grupo de trabajo; sin embargo, si comprueba que sus esfuerzos por conseguir una utilización más eficaz del tiempo no se valoran, no tienen ninguna repercusión sobre sus evaluaciones del rendimiento, o no son apoyados por sus superiores o colaboradores, puede llegar a decidir que no merece la pena esforzarse por hacerlo.

Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.

### **3.12. Evolución de las competencias, según los niveles jerárquicos**

A medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias. Un ejemplo clave es la competencia de liderazgo, ya que el gerente de recursos humanos no necesita la misma capacidad de liderazgo que el gerente general de la empresa, ambas requieren de la competencia pero en un grado diferente.

Asimismo, las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ellas, lo mismo sucede con las competencias. La visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de la misma organización y varía en las personas que la atribuyen.

### **3.12.1. Ventajas y desventajas**

La gestión por competencias aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales acordes a las expectativas de la organización, que favorecerán la productividad de cada equipo de trabajo.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño con base en objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- La concientización de los equipos para que asuman la coresponsabilidad de su autodesarrollo.

Por diversos motivos, las organizaciones invierten de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos, ya sea por la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, o por el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial.

Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

Las competencias de la organización están constituidas ante todo por la integración de las competencias individuales, lo que lleva a marcar la importancia que tiene para las organizaciones administrar tanto las competencias actuales como las potenciales.

Desde el punto de vista del desarrollo, de las competencias individuales, tenemos que considerar que hay unas competencias más fáciles de desarrollar que otras.

Las competencias ligadas a los conocimientos y habilidades, se soportan en: la formación y el entrenamiento, orientación al cliente, planificación y organización, orientación a resultados.

Son más difíciles de desarrollar aquellas que tienen que ver con actitudes: iniciativa, confianza en uno mismo, tenacidad.

Concretamente, los beneficios que conlleva la implementación de este modelo de acuerdo a las diferentes áreas son:

- Reclutamiento y selección de personal: la selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, en ellas se utilizan, por ejemplo, técnicas enfocadas a identificar comportamientos que la persona haya tenido, que resulten predictores de desempeños adecuados en el nuevo puesto. Para esto, el

contar con un perfil de competencias para cada uno de los puestos de trabajo de la organización, permite contar con una descripción específica y concreta de las competencias, concretamente de las conductas, que requiere demostrar la persona que sea seleccionada. Mediante esta perspectiva, se puede desarrollar una predicción altamente confiable del desempeño laboral que la persona presentará en el futuro, siendo esto un aspecto importante de considerar durante el proceso de selección de personal y consecuente incorporación a la organización.

Actualmente, las pruebas intelectuales, pruebas de habilidades específicas, cuestionarios de personalidad, test proyectivos y entrevista psicolaboral, están siendo complementados con evaluaciones de competencias mediante paneles de expertos y la aplicación de inventarios de conductas exitosas, lo que aumenta la eficiencia de la selección de personal.

- Inducción: el objetivo de la selección por competencias es encontrar el candidato que se ajuste lo más rigurosamente al posible perfil de competencias requerido para determinado cargo, para lo cual se utiliza la técnica de comparación de perfiles, la que permite determinar cuáles son las brechas existentes entre las competencias demostradas por la persona seleccionada para el cargo y las realmente requeridas por la organización, lo que permite la ejecución de un proceso de inducción más específico, que solo abarque específicamente los déficit presentados, disminuyendo así el tiempo de preparación que necesita el nuevo trabajador para incorporarse plena y eficientemente en su quehacer laboral.

- Proceso de evaluación: al momento de evaluar al personal, se accede al perfil de competencias requeridas para el puesto específico, desde donde se obtienen las conductas que manifiestan la presencia de dichas competencias.
- Tanto la validez como la confiabilidad de la evaluación se ven beneficiadas al contar con parámetros de medición fácilmente contrastables la presencia o ausencia de conductas específicas, disminuyendo de paso las posibles críticas y resistencias al proceso de evaluación en sí mismo, por lo que el rol del evaluador es definir qué nivel de conducta es el más frecuente en un trabajador y no juzgar cualitativamente su desempeño.
- Capacitación: consecuente con la evaluación realizada anteriormente, la capacitación se efectuará centrada en aquellos aspectos que no fueron presentados por el trabajador o por el equipo de trabajo, de esta manera se efectúa una capacitación específica, que permita abordar las áreas precisas que se encuentran débiles, logrando un ahorro de energía, tiempo y recursos económicos, ya que los talleres de capacitación tendrán directa relación con las necesidades de la organización para el cumplimiento de sus objetivos. La posibilidad de diferenciar competencias fácil, mediana y difícilmente entrenables permite contar con referentes claros respecto a las posibilidades de avances concretos que se podrán obtener bajo la capacitación, logrando con esto mejores resultados.
- Promoción y desarrollo: es una de las áreas que mayormente se ve beneficiada mediante la utilización de este modelo, ya que permite realizar una comparación directa entre los distintos cargos, a pesar de que por su propia naturaleza funcional pueden diferir enormemente unos



de otros, ya que las mismas competencias pueden estar presentes en los diferentes cargos de naturaleza diferente, aunque con distintos niveles requeridos, logrando así encontrar ajustes que de otra manera sería difícil de determinar. En este concepto se basan la gestión del talento, el *coaching* y el desarrollo ejecutivo mediante planes de navegación profesional.

- **Compensaciones:** la gestión por competencias promueve esclarecer los criterios para la aplicación de la política de compensaciones de la organización, sin embargo, en Chile es casi inexistente el pago por competencias, no obstante es pronosticable que las empresas que decidan implementar una gestión de personas basada en competencias tengan como camino natural, retribuir e incentivar mediante el logro de los estándares de competencia, lo cual resultaría más equitativo, ya que la retribución económica estaría directamente relacionada con el aporte que cada persona en particular representa para la organización
- **Despido de personas:** la desvinculación de las personas con su puesto de trabajo, a partir del modelo de competencias, se realiza a partir de una determinación con alto grado de objetividad, ya que serán despedidas las personas que presenten la mayor brecha entre sus competencias y las requeridas por el cargo, en relación al grado de entrenabilidad de las competencias deficitarias, pues si éstas son difícilmente entrenables y por razones de costo beneficio, la organización generalmente no estará dispuesta a realizar este esfuerzo, por lo tanto, resulta razonable efectuar una desvinculación de esas personas.

### **3.12.2. Manejo utilizando la inteligencia emocional**

Las reglas del trabajo están cambiando; ahora se juzga según nuevas normas, ya no importa solo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quién será contratado y quién no, a quién se retiene y a quién se deja ir, a quién se asciende y a quién se pasa por alto.

Las nuevas reglas vaticinan quién tiene más posibilidades de lograr desempeño estelar y quién es más propenso a descarrilar. Cualquiera que sea la especialidad en la que se trabaje actualmente, se miden características cruciales que hacen aptos a los aspirantes a ser futuros empleados.

Estas medidas dan por sentado que se tiene suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarse en el empleo; se concentra en ciertas cualidades personales como: la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión.

Al coeficiente intelectual debe adicionársele el coeficiente emocional que evidencia las actitudes personales y sociales, el poder hacer que se deriva de la educación formal, el entrenamiento y la experiencia, se combina con el querer hacer representado por las competencias, tales como: la motivación para el logro, deseo de asumir responsabilidades y honestidad de accionar. Estas competencias aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindan satisfacción.

Inteligencia emocional no significa simplemente ser simpático, en momentos estratégicos puede requerir por el contrario, enfrentar sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad importante, aunque molesta, que haya

estado evitando. La inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos, por el contrario, significa manejar los sentimientos de modo de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común.

El término inteligencia emocional es la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Describe aptitudes complementarias, pero distintas, de la inteligencia académica, las habilidades puramente cognitivas medidas por el cociente intelectual. Muchas personas de gran preparación intelectual, pero faltas de inteligencia emocional, terminan trabajando a las órdenes de personas que tienen un cociente intelectual menor, pero mayor inteligencia emocional.

Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigirlas y equilibrarlas. Ejercer un autodomínio emocional no significa negar o reprimir los verdaderos sentimientos. Los estados de ánimo malos, por ejemplo, tienen su utilidad: el enojo, la tristeza y el miedo pueden ser una intensa fuente de motivación, sobre todo cuando surge del afán de corregir una situación de adversidad, una injusticia o inequidad. La tristeza compartida puede unir a la gente. Y la urgencia nacida de la ansiedad (mientras no sea sobrecogedora) puede acicatear el espíritu creativo.

El cociente intelectual determina lo que sabe un ejecutivo, pero la inteligencia emocional determina lo que hará. El cociente intelectual es lo que permite entrar en una organización, pero la inteligencia emocional es la que permite crecer en esa organización y convertirse en líder.

Cada rol implica un patrón de inteligencia emocional diferente. Por ejemplo, una persona no puede ser un vendedor eficaz si carece de firmeza y de una

tendencia a la sociabilidad. Pero otra persona que carezca de la tendencia a concentrarse en los detalles y a la constancia en la tarea no brillará como químico, por ejemplo

Una vez que una persona entra en una organización para que pueda dar lo mejor de si, hacer bien su trabajo y que no solo de su talento sino que además, lo haga con entusiasmo y compromiso, se necesita: primero que tenga sus útiles de trabajo y que sepa qué es lo que tiene que hacer, segundo, que sepa cómo hacerlo. Tercero que sienta que lo que está haciendo tiene un valor significativo, que él está contribuyendo y que se le reconozca por ello afectivamente.

Las competencias emocionales más decisivas en el éxito de los líderes y sus empresas, fueron clasificadas en cuatro categorías, contando con varias competencias cada una para presentar así, las 20 competencias emocionales claves:

- Autoconciencia: la habilidad para reconocer y comprender los propios estados emocionales, sentimientos, rasgos, así como su efecto en las demás personas. Las competencias que se miden y desarrollan en esta categoría son: la auto-confianza, la capacidad para despertar estados emocionales alegres y llenos de buen humor.
- Autoregulación: la habilidad para controlar y redireccionar impulsos y estados emocionales negativos, unido a la capacidad para suspender juicios y pensar antes de actuar. Las competencias que se miden y desarrollan en esta categoría son: autocontrol, confiabilidad, conciencia, adaptabilidad, orientación a resultados e iniciativa.

- Empatía: las habilidades para sentir y palpar las necesidades de otros y de la propia organización, unida a la apertura para servir y cubrir las inquietudes de quienes le rodean. En esta categoría se miden y desarrollan: la empatía, la conciencia organizacional y la orientación al servicio.
- Socialización: engloba el dominio de estrategias y formas de relacionarse, afectiva y efectivamente, con las demás personas, creando redes de relaciones, construyendo climas agradables, abiertos y efectivos en sus conversaciones. Las competencias en esta categoría son: desarrollo de persona, liderazgo, influencia, comunicación, gerencia del cambio, manejo de conflictos, construcción de redes y la cooperación en equipo.

#### **3.12.2.1. Las 7 S de la persona competitiva y feliz**

- Saludable: cuida su salud, se ejercita y alimenta adecuadamente para contar con la energía requerida en su trabajo intelectual, emocional y físico. Realiza un chequeo médico frecuente para prevenir y atender cualquier potencial afección. Está lleno de vitalidad y contagia energía.
- Sereno: gerencia las respuestas emocionales que generan sus sentimientos y estados de ánimo, es firme cuando ha de serlo, pero emplea autocontrol, paciencia y tacto en su actuar. Evita que su amígdala cerebelosa produzca arranques de ira que afecten sus relaciones humanas. Disfruta de la tranquilidad y domina técnicas de autorelajación.
- Sincero: actúa en sus conversaciones y acciones basado en la ética, honestidad y justicia. Es abierto para expresar sus puntos de vista,

empleando su verdad asertiva y respetuosamente, con franqueza y firmeza pero con consideración.

- Sencillo: se maneja en sus relaciones personales y profesionales con humildad y simplicidad, no deja de conocer su valor y sus logros, pero reconoce que puede aprender de todo ser humano y que sus éxitos se los debe a otras personas. Evita la pompa y los lujos excesivos, pues sabe darle el justo valor a lo material, dentro de un clima de abundancia y prosperidad.
- Simpático: es cortés, amable, educado en su hablar, evita los vicios comunicacionales del cinismo, sarcasmo, burla, humillación, discriminación, generalización y juicios sin sustentación. Busca ser asertivo, pero considerado y respetuoso del clima de sus conversaciones, fluyendo con buen humor, alegría y disfrute en su interacción humana.
- Servicial: emplea el poder de la retribución y del servicio para llegar dentro de las necesidades de otros, haciéndose cargo de las inquietudes de quienes le rodean en su familia, trabajo y vecindad. Sabe que a través del servicio logra una elevación espiritual que le beneficia en otros ámbitos de su vida, por lo que ve al servicio como algo honroso y valioso para su vida y la de los demás.
- Sinérgico: coopera y crea climas de cooperación y ayuda mutua en sus equipos de trabajo, tanto en la familia, el gremio o la empresa. Se maneja a si mismo como una parte clave de un equipo y no como una pieza indispensable. Esto le hace tomar consciencia de la importancia de la coordinación, el apoyo, a la humildad para aprender, la visión común, la

creatividad y la libertad para generar impecabilidad en las acciones que toman los diferentes equipos humanos a los que pertenece.

La competitividad de una persona, depende de su equilibrio intelectual – lingüístico, emocional y corporal, de manera que el desarrollo de estas 7s pueden contribuir a elevar los niveles de perfección en sus procesos diarios, ayudándonos a vivir la vida que merecemos y deseamos.

### **3.13. Competitividad empresarial**

De acuerdo a cada uno de los niveles del enfoque sistémico y gracias a la interacción que hay entre todos ellos, se centra el presente trabajo desde el nivel Micro con el fin de ver como la exigencia de mayor eficacia de las empresas es parte fundamental de la competitividad.

Las empresas se ven confrontadas hoy con mayores requerimientos que resultan de distintas tendencias. Se distinguen, entre ellas:

- La globalización de la competencia en cada vez más mercados de productos.
- La proliferación de competidores debido a los procesos exitosos de industrialización tardía y al buen resultado del ajuste estructural y la orientación exportadora.
- La diferenciación de la demanda.
- El acortamiento de los ciclos de producción.

- La implementación de innovaciones radicales: nuevas técnicas (microelectrónica, biotecnología, ingeniería genética, nuevos materiales y nuevos conceptos organizativos).
- Avances radicales en sistemas tecnológicos que obligan a redefinir las fronteras entre las diferentes disciplinas.

La competitividad sistémica, dentro de la competencia global y la libertad de acción nacional analiza que, para poder afrontar con éxito las nuevas exigencias, las empresas y sus organizaciones necesitan readecuarse tanto a nivel interno como en su entorno inmediato; analiza también que se requiere introducir profundos cambios en tres planos diferentes:

- En la organización de la producción: cuyo objetivo es acortar los tiempos de producción, sustituyendo elementos que no cumplan con este objetivo.
- En la organización del desarrollo del producto: la estricta separación entre desarrollo, producción y comercialización encarecía en muchos casos los costos que implica el diseño de los productos; en otros casos los productos, no eran del gusto del cliente. La organización paralela de diferentes fases del desarrollo, y la reintegración del desarrollo, la producción y la comercialización contribuyen a disminuir fuertemente los tiempos de desarrollo, a fabricar productos con mayor eficiencia y a comercializarlos con mayor facilidad.
- En la organización y relaciones de suministro: las empresas reducen la profundidad de fabricación para poder concentrarse en la especialidad que asegura su competitividad; reorganizan el suministro introduciendo, sobre todo, sistemas de producción justo a tiempo y reorganizan su



pirámide de subcontratación, reduciendo la cantidad de proveedores directos y elevando a algunos de ellos a la categoría de proveedores de sistemas integrados al proceso de desarrollo del producto.

Es claro que el objetivo es integrar estos tres planos de manera creativa para poder enfrentar los nuevos perfiles de clientes con sus nuevas necesidades y enfrentar los productos cuyo ciclo de vida se acorta cada vez más, por lo anterior se establece la necesidad de enfrentar la dinámica organizacional con un nuevo enfoque.

Bajo esta situación, en que las organizaciones cuentan con niveles potencialmente similares con respecto a los recursos físicos necesarios para enfrentarse con la competencia; entonces la pregunta es ¿cuál es el recurso que diferenciará al vencedor del vencido y ayuda a que esta situación sea sostenible y sustentable en el largo plazo? Algunos aseguran que el factor diferenciador clave es el conocimiento.

Para entender el rol del conocimiento en la valoración de las empresas, es importante considerar las estructuras de valor de las organizaciones.

La gestión del conocimiento es la nueva tendencia generadora de ventajas competitivas, esto se ve reflejado en el hecho de mejorar los procesos y en la disminución de los costos. Es decir, los procesos son más eficientes al cometer menos errores.

El principal problema que rodea a la gestión del conocimiento es el desconocimiento, por parte de la mayoría de las empresas, del potencial que se puede generar con un modelo eficaz de gestión por competencias.

La gestión del conocimiento es un cambio cultural que afecta a una organización en las personas, procesos, tecnologías y contenidos y cuyo valor o resultado final se ve claramente reflejado en la cuenta de resultados. Es importante ver que hay un gran número de empresas, especialmente en los países desarrollados, que han aplicado la gestión por competencias interna a sus procesos de negocio e inclusive algunas han incorporado al estado de resultados el capital intelectual de la organización. Actualmente, se está en la primera fase de la edad del conocimiento. Estos activos intelectuales son los que van a diferenciar el valor de una compañía dando un mayor valor agregado en su cotización en el mercado.

La gestión del conocimiento está orientada a las personas, la gestión por competencias facilita la comunicación y las relaciones entre los diferentes niveles de la competitividad sistémica y permite generar un nuevo desafío para las organizaciones, el estado y la sociedad; un proceso de apoyo basado en la difusión del conocimiento, que se crea al interior de una organización, permite tener suficientes bases para innovar y para transformar todo el contexto microeconómico en el que se mueven las estrategias empresariales.

### **3.14. Crecimiento empresarial**

La evolución de la economía mundial de las últimas décadas caracterizada por el importante aumento de la competencia internacional, el avance de las nuevas tecnologías, la alta rotación de productos, la diversificación, etc. ha hecho del crecimiento empresarial el medio óptimo para mantener y mejorar la capacidad generadora de beneficios, al convertirse en uno de los fenómenos empresariales sobre el que se ha escrito abundantemente en los últimos años, en especial en cuanto a las distintas estrategias de crecimiento, las distintas formas que puede adoptar y su influencia en el logro de ventajas competitivas,

que desencadenan el desarrollo de la dirección estratégica como disciplina científica que estudia la complejidad que han ido adoptando las organizaciones a medida que van creciendo, al proyectar la manera ideal para gestionar dicho crecimiento.

Así, el análisis del crecimiento empresarial y sus factores explicativos adoptan un papel protagonista y actual en el proceso de globalización en el que se encuentra la economía mundial; por ello resulta de sumo interés desenmarañar los distintos aspectos que envuelven a dicha noción. A este respecto, es necesario destacar que la variedad de perspectivas desde las que puede ser abordado su estudio, la inconsistencia de parámetros de medida para su evaluación, así como la carencia de un modelo integrador para estudiar los múltiples determinantes que lo condicionan, ha impedido el desarrollo de una definición aceptada de forma general.



## **4. IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA**

### **4.1. Servicio al cliente**

El servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

#### **4.1.1. Elementos**

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

#### **4.1.2. Modelo cliente-servidor**

La tecnología denominada cliente - servidor es utilizada por todas las aplicaciones de internet/intranet.

- Un cliente funciona en su ordenador local, se comunica con el servidor remoto, y pide a éste información.
- El servidor envía la información solicitada.

- Un único servidor típicamente sirve a una multitud de clientes, ahorrando a cada uno de ellos el problema de tener la información instalada y almacenada localmente.
- Los sistemas cliente-servidor pueden ser de muchos tipos, dependiendo de las aplicaciones que el servidor pone a disposición de los clientes. Entre otros, existen:
  - Servidores de impresión: mediante el cual los usuarios comparten impresoras.
  - Servidores de archivos: con el cual los clientes comparten discos duros.
  - Servidores de bases de datos: donde existe una única base de datos.
  - Servidores de *lotus notes*: que permite el trabajo simultáneo de distintos clientes con los mismos datos, documentos o modelos.
  - Los servidores, web también utilizan la tecnología cliente - servidor, aunque añaden aspectos nuevos y propios a la misma.

#### **4.1.3. Cultura y servicios**

Las acciones de servicio se relacionan directamente con la cultura organizacional que cada empresa haya desarrollado y, el factor principal para llevar a la práctica esta orientación, son las personas que trabajan en ellas. La cultura organizacional, refleja los valores, creencias y principios que todas las personas comparten dentro de la empresa y que se reflejan en sus acciones diarias. A partir de este punto se puede decir que existen culturas orientadas al servicio y algunas otras que no, pero que pueden llegar a serlo si deciden encauzar el comportamiento de sus laborantes a esta área.

#### **4.1.4. Características personales**

Las ideas para proyectos o empresas se originan tanto en los intereses personales como en las condiciones económicas y de mercado. La viabilidad de un negocio radica, tanto en que combine tanto los intereses del gestor, como en que exista un mercado dispuesto a la adquisición de los bienes o servicios producidos u ofrecidos.

Los intereses personales pueden derivarse de:

- Alguna invención o descubrimiento que se desea explotar comercialmente.
- Aprovechamiento de las habilidades personales.
- Preferencias personales que comprenden gustos, aficiones y deseos.
- Información adquirida por lectura de publicaciones generales o específicas, asistencia a: exposiciones, museos o conferencias.
- Conocimientos profesionales y técnicos.
- La imaginación, institución o fantasía.

#### **4.1.5. Cliente interno**

El cliente interno implica reconocer al trabajador como el principal activo de la empresa, no como un coste. Supone apostar por una fuerza laboral estable y en constante proceso de formación, a la que se aplica el llamado salario emocional (valor que recibe el trabajador más allá del estrictamente monetario). Supone fidelizar al empleado reconociendo su valor y su posición dentro de la empresa.

La aplicación de este concepto de cliente interno permite reducir o el servicio cero o negativo (un trabajador nuevo siempre necesitará un periodo de adaptación y, posiblemente, otro trabajador que le enseñe la estrategia de la empresa) al disminuir la rotación de trabajadores, aumenta la identificación del empleado con el proyecto y filosofía empresarial, evita peligros de mala publicidad en los momentos de la verdad entre el empleado y el cliente, fideliza clientes al encontrarse estos en un entorno más cómodo y relajado y disfrutar de una estructura de servicio en red y no piramidal, disminuye gastos al evitar posibles errores de nuevos trabajadores y al estar los antiguos empleados familiarizados con las gestiones estandarizadas.

#### **4.1.6. Nivel de servicio**

El objetivo último de la gestión de niveles de servicio es poner la tecnología al servicio del cliente.

La tecnología, al menos en lo que respecta a la gestión de servicios, no es un fin en sí misma sino un medio para aportar valor a los usuarios y clientes.

La gestión de niveles de servicio debe velar por la calidad de los servicios alineando tecnología con procesos de negocio y todo ello a unos costes razonables.

Para cumplir sus objetivos es imprescindible que la gestión de niveles de servicio:

- Conozca las necesidades de sus clientes
- Defina correctamente los servicios ofrecidos
- Monitorice la calidad del servicio respecto a los objetivos establecidos



#### **4.1.7. Importancia**

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderoso como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer, a un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá, a las finales, menores costos de inventario.

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste: el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido.

Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo:

- La cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplía información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes.

- Los conocimientos del personal de ventas, son: conocimientos del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas; es decir: están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o simplemente se preocupan por empujarles un producto, aunque no se ajuste a las expectativas, pero que van a producirles una venta y, en consecuencia, va a poner algo de dinero en sus bolsillos.

#### **4.1.8. Estrategia**

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

#### **4.1.9. Pasos para crear un mejor servicio al cliente:**

- Identificar a su cliente.
- Establecer una buena comunicación para aprender cuáles son las expectativas del cliente acerca de su servicio o producto.
- Crear o modificar su producto o servicio de acuerdo a esta información.
- Asegurarse de que todos y cada uno en su organización están conscientes y tienen voluntad de mejorar la visión y la misión de servicio al cliente.

## **4.2. Elementos de la comunicación**

Entre los elementos más importantes que intervienen en el proceso de la comunicación, tanto interna como para el cliente, es posible mencionar:

### **4.2.1. Claridad**

El uso preciso del lenguaje aporta la claridad necesaria para que lo se quiere decir sea realmente el mensaje que la otra persona reciba.

### **4.2.2. Sencillez**

Escribir (o hablar) en modo confuso, oscuro y complicado es muy fácil. Pero a menudo es un modo de esconder una escasa claridad de pensamiento. Puede ser trabajoso releer y corregir para arribar a la claridad. Pero si no se tiene el deseo o el tiempo de hacerlo hay que preguntarse si se tiene realmente algo que decir.

### **4.2.3. Efectividad**

Se trata de los desplazamientos que se realizan, la presentación personal y el vestuario que se utiliza.

- Es la apariencia física de las personas, su cara, su complexión, estatura, color de ojos, pelo, su forma de vestir y los objetos o accesorios que porta.
- Desplazamientos físicos, movimientos, gestos, postura, etc. Es todo lo que las personas ven en el momento de la comunicación.

#### **4.2.4. Retroalimentación**

No es más que obtener la respuesta al mensaje.

### **4.3. Atención al cliente**

La atención al cliente es otra componente fundamental en la gestión y desarrollo de una empresa, ya que este consiste en el objetivo fundamental de la empresa, es por esta razón que se hará énfasis en la atención al cliente.

#### **4.3.1. El cliente**

En el comercio y el *marketing*, un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

#### **4.3.2. La competencia**

La competitividad en estos días es un tema que debe tener un trato reflexivo y profundo, pero aún cuando va ligada a otros aspectos fundamentales para el desarrollo armónico y sostenido de un país como lo son la calidad total y la productividad.

#### **4.3.3. Patrones**

Un patrón de diseño es una solución a un problema de diseño. Para que una solución sea considerada un patrón debe poseer ciertas características. Una de ellas es que debe haber comprobado su efectividad resolviendo problemas

similares en ocasiones anteriores. Otra es que debe ser reusable, lo que significa que es aplicable a diferentes problemas de diseño en distintas circunstancias.

#### **4.3.4. Posibilidades**

Posible es todo aquello que puede ser, que puede existir, que existe o que puede suceder. Considerar el caso de una, de las dos o las tres o las cuatro cosas juntas o separadas. Entre ellas existen estas relaciones:

- Lo que existe, por el mero hecho de existir, es posible y al mismo tiempo es real.
- Antes de existir era posible; por tanto el posible era (algo); por lo mismo ahora hay, son, posibles muchas cosas aunque en el momento presente no existan.
- De entre todas las cosas posibles las hay que pueden existir y las hay que no podrán pasar a la existencia en las condiciones actuales de la existencia posible, aunque teóricamente mantengan su posibilidad

#### **4.3.5. Segmentos de mercado**

Un mercado se compone de personas y organizaciones con necesidades, dinero que gastar y el deseo de gastarlo. Sin embargo, dentro de la mayor parte de los mercados las necesidades y deseos de los compradores no son las mismas.

Una empresa debe profundizar en el conocimiento de su mercado con el objeto de adaptar su oferta y su estrategia de *marketing* a los requerimientos de este. ¿Cómo puede la empresa adaptarse a tanta diversidad? La segmentación toma como punto de partida el reconocimiento de que el mercado es heterogéneo, y pretende dividirlo en grupos o segmentos homogéneos, que pueden ser elegidos como mercados-meta de la empresa. Así pues, la segmentación implica un proceso de diferenciación de las necesidades dentro de un mercado.

La identificación y elección de los segmentos de mercado plantea el problema de decidir la posición que desea la empresa ocupar en dichos mercados, es decir, elegir un posicionamiento para sus productos. Uno de los factores fundamentales en el éxito de los productos que se enfrentan a mercados competitivos se encuentra en un adecuado posicionamiento. En cierta forma podría hablarse del posicionamiento como la manera en que se dará a conocer el producto o servicio y como se pretende que sea percibido por el mercado meta. A continuación se describen estos dos temas tan importantes para el *marketing*.

#### **4.4. Calidad en servicio al cliente**

No se puede esperar que un empleado inestable, temeroso o hasta enojado, se comporte de una manera muy positiva. Así debe enfocarse en una serie de factores que pueden producir ese ambiente necesario para el buen trato al cliente.

- Liderazgo y propiedad: es importante generar el ambiente donde todo mundo se siente relajado, respetado, escuchado y sobre todo que es el responsable propietario de su operación.

- Seguridad/estabilidad: en el pasado, lo más común era que los trabajadores eran sometidos a trabajar duro ante el temor de ser despedidos o castigados. Esa clase de supervisores o gerentes ya no funcionan. Hoy, todos necesitan empleados felices, quienes se sienten seguros y estables, y que saben lo que se tiene que hacer y pueden hacerlo a su manera siempre que cumplan con el objetivo final, en tiempo. Participan activamente en el diseño o ajustes del proceso y se sienten orgullosos de contribuir con su creatividad y buena disposición a continuos mejoramientos ilimitados. De ahí que hacen su trabajo de buen humor y de manera natural.
- Limpieza y orden: siguiendo las reglas simples de la filosofía de las 7S, la gente aprende a disfrutar la satisfacción y el orgullo de un lugar de trabajo limpio y ordenado.
- Seguimiento: todas estas condiciones menores una vez que se alcanzan, deben respaldarse con un buen seguimiento de la supervisión y la gerencia, para conservar las mejoras alcanzadas y para estar al tanto de nuevas ideas que puedan contribuir a mejorar aún más. Con este paso, la nueva cultura se convierte en un estándar de trabajo y todos están contentos con él.

Bajo estas condiciones, todos los empleados tendrán una muy clara imagen de su papel en la operación del negocio, prácticamente será ya innecesario pedirles que entreguen su mejor servicio y que escuchen a los clientes acerca de sus expectativas del negocio. Ahora, los empleados saben de primera mano lo que significa ser respetados, comprendidos y escuchados, y actuarán en consecuencia.

#### **4.4.1. Calidad del producto**

La calidad es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie.

La palabra calidad tiene múltiples significados: es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando

#### **4.4.2. Variedad de productos**

La variedad no siempre resulta contraproducente. Las marcas que ofrecen mayor variedad son percibidas como de mayor calidad, siempre y cuando se mantengan focalizadas en su área de especialidad.

#### **4.4.3. Características del producto**

Los productos pueden describirse en términos de sus características y beneficios. Las características de un producto son sus rasgos; los beneficios son las necesidades del cliente satisfechas por tales rasgos. Algunos ejemplos de esos rasgos son: tamaño, color, potencia, funcionalidad, diseño, horas de servicio y contenido estructural. Los beneficios son menos tangibles, pero siempre responden a la pregunta del cliente: ¿en qué me beneficia?, mientras que normalmente los rasgos del producto son fácilmente definibles, hacer lo



mismo con sus beneficios puede ser más delicado, ya que existen en la mente del consumidor o cliente. Los beneficios más atractivos de un producto son los que proporcionan gratificación emotiva y financiera.

#### **4.4.4. Fiabilidad del producto**

La fiabilidad de un producto es la medida de su capacidad para realizar su función cuando es requerida, durante un tiempo especificado y bajo unas condiciones del entorno fijadas; se mide como una probabilidad.

#### **4.4.5. Servicio de posventa**

Siendo la postventa “a serie de actos cuyo fin inmediato es la satisfacción de las necesidades que experimenta la clientela, en muchas empresas es poco conocida y forma parte del área funcional de la venta, siendo en ocasiones descuidada por las entidades.

Toda empresa moderna debe tener en su estructura un servicio de postventa, ya que esta le sirve para consolidar sus servicios y puede ser un medio efectivo para captar clientes.

La posventa es un ejercicio de atención al cliente, este servicio puede ser desde operaciones de mantenimiento, como venta de repuestos, cuidados técnicos, etc.; también puede ser el ofrecer al cliente accesorios o servicios adicionales al bien o servicio adquirido.

#### **4.4.6. Costo**

Es el conjunto de los costos atribuibles a la producción o adquisición de los bienes o a la generación de los servicios cuya venta da origen al concepto del punto anterior

#### **4.4.7. Disponibilidad**

La implementación de una política de disponibilidad, asegura un cierto grado absoluto de continuidad operacional durante un período de medición dado, evitando atrasos o pérdidas por no tener la capacidad de respuesta en el lugar y momento que sean requeridos por el cliente.

#### **4.4.8. Tiempo de respuesta**

Uno de los aspectos fundamentales en la satisfacción o insatisfacción de los consumidores es el tiempo de respuesta. El consumidor valora de modo distinto el tiempo que tarda en ser atendido dependiendo de la fase del proceso de consumo en la que se encuentre:

- En la fase de búsqueda y evaluación la masificación es un indicador de calidad y reduce el riesgo. Se considera como un indicador positivo el que el restaurante tenga muchos consumidores, por ejemplo.
- La masificación en la fase de consumo suele tener efectos perjudiciales.
- En la fase posconsumo puede volver a considerarse un indicador de selección acertada el elegir un servicio masificado.

#### **4.4.9. Tiempo de entrega**

Reducción al máximo en los tiempo de entrega de los productos, con lo cual se favorecerá y agradará a los clientes, creando confianza total en la empresa

#### **4.4.10. Actitud**

La misión y visión del negocio debe satisfacer una necesidad del cliente y si satisface esa necesidad y la satisface bien, el negocio comienza a maximizar su valor en el mercado porque se piensa en el ganar – ganar.

#### **4.5. Los componentes básicos del buen servicio**

- Seguridad: es bien cubierta cuando se brinda al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.
- Credibilidad: hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no sobre-prometer o mentir con tal de realizar la venta
- Comunicación: se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya se han cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa
- Comprensión del cliente: no se trata de sonreírle en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber qué desea, cuando lo desea y cómo lo desea.

- **Accesibilidad:** para dar un excelente servicio hay tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, físicamente en sitio, hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia sino de establecer acciones reales que permitan sacarles provecho a las fallas que los clientes han detectado.
- **Cortesía:** tensión, simpatía, respeto y amabilidad del personal. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si se le da un excelente trato y una gran atención.
- **Profesionalismo:** pertenencias de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización. No solo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio si no todos.
- **Capacidad de respuesta:** disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.
- **Fiabilidad:** es la capacidad de la organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.
- **Elementos tangibles:** se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarse al cliente.

#### **4.6. Distintas consideraciones en torno a la noción del crecimiento empresarial**

La dificultad de establecer una definición uniforme y concreta que abarque todo el contenido que dicho concepto lleva implícito. Se ha partido de un error de base, al intentar definir lo que por su propia naturaleza no es, de forma homogénea, definible, toda vez que el fenómeno del crecimiento empresarial puede ser analizado desde distintas perspectivas: sociológica, organizativa, económica, financiera, etc.

Aunque estos aspectos están muy relacionados, no necesariamente tienen que ser coincidentes, por lo que adquiere una especial relevancia la concreción del campo de actuación, para no desenfocar el alcance del estudio que se pretende realizar. De ahí que autores como: Correa Rodríguez, González Pérez y Acosta Molina, afirmen que el crecimiento empresarial no cuenta con una teoría general ni con una definición conceptual generalmente aceptada, pues dicho concepto se ciñe a distintos enfoques y opiniones sobre su extensión, parámetros de medida y factores determinantes.

Adoptar una estrategia de crecimiento determinada no se consigue exclusivamente con la calidad y afán emprendedor del equipo directivo, con la adecuación de manera eficaz de los medios de producción y comercialización de los negocios de la empresa, con las ventajas competitivas en el mercado de sus productos y servicios fabricados o vendidos, sino que el crecimiento debe venir también avalado por una correcta planificación financiera que permita equilibrar la empresa con el plan de actuación que se va a acometer. En este sentido, la adopción de una estrategia de crecimiento permite distinguir, por un lado, problemas de origen cualitativo, relacionados con la necesidad de cambios en la estructura, métodos de dirección y de control, etc.; por otro, problemas de tipo

cuantitativo derivados de las demandas de recursos para la inversión y financiación que dicho crecimiento genera.

Se considera que una mejor adecuación y planificación de los recursos de los que dispone una empresa podría generar mayores tasas de ingresos, cuota de mercado, etc., en definitiva, un mayor crecimiento que, sin embargo, perdurará hasta que los competidores sean capaces de reproducir tales adecuaciones.

La dificultad de esta primera aproximación hacia la concreción conceptual del fenómeno del crecimiento empresarial no es el único problema que se plantea a la hora de afrontar su estudio; han surgido otros que se sintetizan y agrupan en tres bloques:

- La mayoría de los trabajos están enfocados en el estudio de las consecuencias del crecimiento empresarial, más que en analizar las causas de dicho crecimiento.
- La teoría está fragmentada debido a la carencia de un modelo integrador para estudiar los múltiples determinantes del crecimiento de la organización.
- Las inconsistencias e insuficiencias están presentes en relación con definiciones y medidas de crecimiento empresarial.

Una vez planteados los principales problemas que surgen a la hora de afrontar el estudio del crecimiento empresarial, y considerando que se debe mirar la organización como un todo para descubrir las razones de su

crecimiento, es necesario abordar los dos ámbitos en el contexto del crecimiento, a fin de comprender el alcance de dicha expresión.

La diversidad de perspectivas desde las que se puede abordar el estudio del crecimiento empresarial dificulta enormemente establecer de una definición genérica e integradora del referido término. Sin embargo, el hecho de clasificar este fenómeno, por una parte, desde un punto de vista cualitativo, dirigido hacia los problemas estructurales que este proceso conlleva, los métodos de dirección, de control, etc., y, por la otra, el ámbito cuantitativo constreñido a los problemas financieros planteados en la adopción de la estrategia de crecimiento, posibilita elaborar una relación de las distintas definiciones que sobre este tema se han dado a lo largo del tiempo, todo lo cual facilita la comprensión de dicho concepto según el ámbito desde el que se contextualice. De ahí que tras la revisión de la literatura que aborda el crecimiento empresarial como objetivo principal de estudio, parece oportuno clasificar algunas definiciones dadas por los autores según atiendan a los aspectos señalados.

#### **4.7. Estrategia competitiva sobre el crecimiento empresarial**

Al margen de la clasificación propuesta, resulta imprescindible citar a Gibrat, por estar considerado uno de los pioneros en el estudio del crecimiento empresarial, que, pese a no dar una definición concreta sobre dicho término, estableció la que sin duda ha sido la hipótesis más contrastada en el estudio del crecimiento de la empresa. La llamada ley del efecto proporcional de Gibrat describe el crecimiento como el resultado de diversas fuerzas o factores que actúan de forma proporcional en el tamaño de las empresas. De esta forma, una empresa pequeña tiene la misma probabilidad de crecer en el mismo porcentaje que una gran empresa, y así se derivan de dicha ley, las siguientes implicaciones:

- La ley implica que no existe una dimensión óptima de la empresa.
- La tasa de crecimiento de un período no tiene influencia en las tasas de crecimiento de los períodos siguientes.
- Una tendencia hacia la concentración industrial o incremento del grado de monopolio del sistema existe, dado que la dispersión de los tamaños empresariales tiende a incrementar con el tiempo.

Por otro lado, dada su importancia, es imprescindible hablar de Penrose, quien, como principal precursor de la teoría sobre el crecimiento empresarial basado en los recursos (teoría de los recursos), basó su modelo de crecimiento en los recursos empresariales (en sentido amplio) como inductores del crecimiento. De esta forma, la necesidad de crecer viene dada por la existencia de una serie de recursos ociosos susceptibles de ser empleados en nuevas áreas de actividad que generen mayor riqueza a la empresa. No obstante, pese a basarse en recursos excedentarios, estos pueden no ser suficientes para afrontar el proceso de crecimiento, por lo que es necesario adquirir nuevos recursos que en gran medida van a recomponer la estructura organizativa de la empresa. De esta forma, la citada autora no se circunscribió en exclusiva a ninguno de los ámbitos señalados, sino que estudió el crecimiento empresarial desde las distintas perspectivas y problemas que dicho proceso genera en la empresa.

Sin embargo, se puede apreciar un planteamiento de la dimensión empresarial que entronca con el cambio estructural, que abstrae de esta forma el crecimiento empresarial más hacia aspectos cualitativos que cuantitativos. El crecimiento empresarial viene dado por el incremento duradero de la dimensión de una unidad económica simple o compleja, realizado con cambios de



estructura y eventualmente de sistema, y acompañado de progresos económicos variables.

El crecimiento tiene una clara connotación cuantitativa al relacionar dicho término con el aumento del volumen de producción, al aproximar el concepto de crecimiento con el de dimensión y aclarar, sin embargo, la diferencia entre ambos términos, toda vez que la dimensión no es más que un subproducto del crecimiento: la empresa cambia de dimensión precisamente porque crece

Al considerar el crecimiento como el resultado de un proceso de desarrollo de la misma naturaleza que los procesos biológicos; puntualiza que tal analogía es aparente en el sentido de que la vida es un proceso determinado, mientras que el crecimiento de la empresa siempre será voluntario pero que, de no producirse, la empresa sucumbirá irremediamente por la entrada de nuevos competidores, desarrollo de nuevas tecnologías, surgimiento de nuevos mercados, etc.

También, desde una óptica claramente cuantitativa, Sallenave<sup>5</sup> amplía el concepto de crecimiento utilizando expresiones *como crecimiento controlable y crecimiento sostenible*. De esta forma, el autor asegura que el crecimiento debe venir inducido por la evolución de la demanda, de tal manera que: La estrategia de crecimiento consiste en buscar un ritmo de desarrollo compatible con su capacidad de financiación y control del crecimiento.

Este objetivo de crecimiento equilibrado es forzado a la vez por factores humanos (crecimiento controlable) y por factores financieros (crecimiento sostenible).

---

<sup>5</sup> SALLENAVE, J. P. *Dirección general et estrategia d'entreprise*. P. 124.

Merino de Lucas y Rodríguez Rodríguez,<sup>6</sup> desde una perspectiva eminentemente cualitativa y bajo una considerable influencia de los principios elaborados por Penrose, consideran la empresa una agrupación de activos específicos (tangibles e intangibles) de múltiples usos y con distintos grados de especificidad. La disponibilidad de éstos por el exceso de su capacidad respecto a la actividad desarrollada en esos momentos, permitirá a la empresa plantearse su utilización en actividades alternativas o complementarias, lo cual conducirá a un proceso de expansión, vía crecimiento.

Por su parte, Navas López y Guerras Martín<sup>7</sup> abordan el concepto de crecimiento compaginando los ámbitos cualitativo y cuantitativo, relacionando el concepto de crecimiento de la empresa con las modificaciones e incrementos de tamaño que originan que esta sea diferente de su estado anterior, es decir: los términos desarrollo o crecimiento económico, cuando son aplicados a la empresa, significan que se han producido aumentos en cantidades y dimensión así como cambios en sus características económicas internas. Estos aumentos pueden reflejarse en todas o varias de las siguientes variables: activos, producción, ventas, beneficios, líneas de producto, mercados, etc.

Por otro lado, desde el entorno de las asociaciones profesionales, también se ha podido constatar una preocupación incipiente sobre la determinación y alcance de dicho proceso. Así, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) adopta una visión dinámica de crecimiento, al apuntar que el crecimiento de la empresa representa el desarrollo que está alcanzando la misma, manifestado tanto por el incremento de las magnitudes

---

<sup>6</sup> MERINO DE LUCAS, F. y RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, D. *Un análisis de la diversificación en la industria manufacturera española*. p. 156.

<sup>7</sup> NAVAS LÓPEZ, J. A. y GUERRAS MARTÍN, L. A. *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. p. 201.

económicas que explican su actividad como por los cambios observados en su estructura económica y organizativa.

De esta forma, la AECA realiza importantes consideraciones conceptuales al respecto, pues busca unificar los ámbitos cualitativos y cuantitativos sobre los que desarrolla dicho concepto distinguiendo el término crecimiento, circunscrito a cambios cuantitativos, y el término desarrollo, vinculado a las variaciones de tipo cualitativa. Asimismo, advierte de la dificultad de disociar tales conceptos, toda vez que éstos suelen ser consecuencia, conjuntamente, de la tendencia natural del transcurso del tiempo, de la experiencia adquirida y del entorno en el que se desenvuelve la empresa.

Otros autores estiman que el crecimiento empresarial no es en sí mismo un objetivo primordial, sino un camino, el medio idóneo para alcanzar otros fines. En este sentido, Hax y Majluf<sup>8</sup> estiman que: “El crecimiento es un medio importante a través del cual satisfacemos los intereses de nuestros empleados, accionistas y clientes. La gente de gran capacidad busca oportunidades de desarrollo y progreso personal que pueden lograrse en un ambiente de crecimiento. Nuestros accionistas buscan una rentabilidad superior al promedio, la cual es más probable obtener a través de una compañía en crecimiento.”

De igual manera, Canals Margalef enfoca el crecimiento no como un objetivo primordial de la empresa, sino como un medio para alcanzar otras metas, de tal forma que internamente promueva el pleno rendimiento de los factores productivos, al buscar su mayor eficiencia o como respuesta a un entorno competitivo que obliga a la empresa a expandirse para evitar la pérdida de competitividad futura. Así, “una empresa que no crezca en un sector que no

---

<sup>8</sup> HAX, A. C. y MAJLUF, N. S. *Estrategia para el liderazgo competitivo*. p. 25.

crece tiene un solo modo de sobrevivir: reducir continuamente su estructura de gastos o evitar que éstos crezcan”<sup>9</sup>, de ahí la necesidad imperante de la búsqueda constante de oportunidades de negocio que evite la disminución drástica de la rentabilidad y genere, al tiempo, nuevas y esperanzadoras expectativas a los inversionistas.

Una vez establecidas las distintas apreciaciones en torno a la noción de crecimiento empresarial, se considerará apropiada la definición propuesta por Blázquez Santana<sup>10</sup>, quien entiende por este: El proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del directivo, según el cual, la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando para ello cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas; todo lo cual debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que permita, a través de dicho proceso, obtener una competitividad perdurable.

Esta definición unifica distintos conceptos utilizados por los autores en función del ámbito en el que se realizaron sus trabajos, lo cual permite enfocar nuevos trabajos de investigación empírica. En este sentido, adquiere especial relevancia el estudio del crecimiento dirigido hacia las empresas de menor dimensión, cuyo tamaño y estructura organizativa les ha restado interés como objeto de investigación dentro de este campo.

---

<sup>9</sup> CANALS MARGALEF, J. *La gestión del crecimiento de la empresa*. p. 95.

<sup>10</sup> BLÁZQUEZ SANTANA, F. *Los incentivos fiscales como factor del crecimiento empresarial: análisis empírico de la reserva para inversiones en Canarias*. p. 38.

Una de las teorías más desarrolladas sobre el crecimiento empresarial se atribuye, según Whetten<sup>11</sup>, a Boulding, quien realizó un acercamiento entre la biología y la economía, al describir a la sociedad como un gran ecosistema en el que cada organización se comporta según la interacción entre una ley interior de crecimiento y la supervivencia ante un entorno hostil con otros organismos.

Desde esta perspectiva, la empresa va evolucionando por fases, donde cada fase es consecuencia de una revolución de la anterior, lo cual genera una curva de crecimiento gradual con períodos de crecimiento interrumpidos por crisis volátiles. Así, la empresa va evolucionando hacia la siguiente fase de crecimiento. La lógica de este modelo de crecimiento discontinuo es que en cada fase de crecimiento la empresa debe adoptar una configuración específica, que viene determinada por las relaciones entre el tamaño, la edad, la estrategia, la estructura de organización y el entorno.

#### **4.8. Estrategia competitiva del crecimiento o perspectiva del ciclo de vida**

De esta manera aparece la teoría del ciclo de vida como perspectiva que soluciona uno de los principales dilemas que emergen de la búsqueda de la explicación teórica del crecimiento empresarial, centrado en determinar si este es el resultado de un proceso inevitable o si, por el contrario, es totalmente intencional. Surgen, entonces, dos grandes ramas en el desarrollo teórico del crecimiento empresarial, en los que se aborda el crecimiento como proceso inevitable y forzado por fuerzas externas a la organización o como una decisión

---

<sup>11</sup> BLÁZQUEZ SANTANA, Félix; DORTA VELÁZQUEZ, José Andrés; VERONA MARTEL, María Concepción. *Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial*. p. 54.

consciente y premeditada que satisfaga los intereses de los elementos implicados en dicho desarrollo.

En este sentido, la teoría del ciclo de vida considera dicho proceso una consecuencia inevitable para sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo, en el que las empresas se ven obligadas a importar continuamente recursos para crecer y mejorar, y evitar de esta forma caer en un estado de decadencia y muerte prematura de la organización. Esta perspectiva sugiere que las empresas más jóvenes y pequeñas crecerán más rápido que las de mayor dimensión, hasta alcanzar un tamaño crítico o sostenible.

También, Menguzzato Boulard y Renal Piqueras<sup>12</sup> relacionan el crecimiento empresarial con las distintas fases del ciclo de vida de la empresa, al separar las estrategias de crecimiento en función de las subfases que acompañan a la fase inicial de crecimiento. Estos autores señalan, por un lado, la estrategia de crecimiento estable, caracterizada por entrañar pocos riesgos, debido a que la falta de competencia posibilita un acompasamiento del crecimiento de la empresa con el crecimiento del mercado, y de esta forma se consigue mantener una cuota de mercado estable. Por el otro, señalan la estrategia de crecimiento real, en la que factores como la motivación de los directivos, la entrada de nuevos competidores o la inestabilidad de ciertos sectores hacen que la estrategia propuesta conduzca a unas tasas de crecimiento mayores que las del mercado, con políticas agresivas de expansión, o bien mediante la búsqueda de la diversificación tanto horizontal como vertical.

---

<sup>12</sup> MENGUZZATO BOULARD, M. y RENAU PIQUERAS, H. J. *La dirección estratégica: un enfoque innovador del management*. p. 33.

Desde este enfoque han surgido innumerables trabajos que se agrupan bajo los planteamientos estocásticos del crecimiento, que toman como asunción o como implicación deseable la ley del efecto proporcional de Gibrat, la cual señala que el crecimiento es el resultado de diversas fuerzas o factores que actúan de forma proporcional en el tamaño de las empresas.

Asimismo, la mayoría de los estudios realizados han centrado su análisis en el tamaño y edad de la empresa como factores determinantes de su crecimiento. Se destaca que el crecimiento de las empresas más jóvenes decrece con la edad, mientras que para las empresas maduras el crecimiento es independiente de su tamaño, tal y como propone la ley de Gibrat, que sugiere una relación inversa entre el tamaño de la empresa y la tasa de fracaso. Esta relación negativa entre tamaño y edad, que se da entre las empresas más jóvenes, asimismo existe una relación negativa entre el crecimiento y la dimensión de la empresa.

Sin embargo, la disparidad de opiniones que surge de la revisión de los trabajos empíricos que aplican este planteamiento teórico hace que todavía tenga vigencia la afirmación de Suárez Suárez<sup>13</sup>, quien argumenta que la diversidad y falta de resultados concluyentes de los distintos trabajos realizados bajo las hipótesis que establece la ley proporcional de Gibrat hace que nada pueda afirmarse con respecto a su validez.

---

<sup>13</sup> SUÁREZ SUÁREZ, A. S. *El tamaño y el crecimiento de las empresas españolas: la ley del efecto proporcional*. p. 87.

#### **4.8.1. Estrategia competitiva basada en los recursos**

La teoría del ciclo de vida fue tempranamente refutada por Penrose, quien argumentó la falta de hallazgos empíricos que apoyaran la analogía de la organización con el proceso o ciclo de vida natural, en el que las empresas están abocadas a morir o que las etapas del ciclo de vida son función de su edad.

Penrose rechaza abiertamente este tipo de teorías, porque no dan cabida a uno de los factores que dicha autora considera imprescindible en el crecimiento empresarial, como es la motivación y la decisión humana para afrontar y desarrollar un proyecto empresarial. Por lo tanto, introduce la siguiente vertiente teórica que aborda el crecimiento como una declaración intencionada de propietarios y directivos. La citada autora, precursora de la teoría de la empresa basada en los recursos, se centra en la noción de la empresa como una combinación de recursos productivos heterogéneos, cuya aplicación y uso a lo largo del tiempo se determina por decisiones administrativas.

Así, los servicios productivos inactivos son a la vez un reto a las innovaciones, un aliciente para la expansión y la fuente de ventajas competitivas. De esta forma, el modelo de crecimiento basado en la teoría de recursos se centra en la existencia de recursos con capacidad sobrante, susceptibles de ser empleados en nuevas áreas de actividad como inductores a la decisión del crecimiento empresarial en el que, sin duda, desempeña un papel primordial la actitud emprendedora del empresario o directivo.

En la década de los ochenta la teoría basada en los recursos comenzó a tener un mayor desarrollo y un número importante de investigadores se centraron en definir y buscar dichos recursos. Entre ellos quizá el más destacado fue la evaluación de la empresa, en relación con sus recursos, puede conducir a



percepciones diferentes de la perspectiva tradicional, al identificar los recursos con los activos, tanto tangibles como intangibles, que forman parte de la empresa permanentemente.

Al tiempo, considerando una analogía con las barreras de entrada, dicho autor examinó la relación entre recursos y rentabilidad en términos de barreras de posición del recurso, de tal manera que la ventaja de ser primer entrante en un nicho o posición estratégica es un recurso atractivo que debería generar grandes beneficios en aquellos mercados donde tal recurso sea clave.

Las diferencias de recursos de las empresas les permiten obtener una mayor performance, Basado en esta presunción de la heterogeneidad de los recursos, los recursos pueden diferenciarse en su posibilidad de intercambio, al considerarse un factor susceptible de ser intercambiado con aquel cuyo valor monetario puede ser específicamente identificado y determinado a través de “mercados de factores estratégicos”. Asimismo los recursos pueden ser considerados tanto como magnitud flujo o como magnitud *stock*, y resaltaron el valor de los recursos difícilmente sustituibles por activos equivalentes, de manera que las empresas que pretendan imitarlos se enfrentan.

Considerando recursos productivos no solamente a deseconomías por compresión temporalmente los tangibles: instalaciones, equipos, terrenos, materias primas, etc., sino también los intangibles, entre los que destaca los recursos humanos disponibles en la empresa (mano de obra especializada o no, personal de oficinas, directivos, etc.).

Otro grupo de investigadores dirigieron sus trabajos a examinar específicamente los recursos que dan lugar a ventajas competitivas sostenibles. Los recursos en los que se centraron eran, entre otros: el retraso de la reacción,

la combinación particular de la experiencia del negocio, la cultura organizacional, el espíritu emprendedor, los recursos humanos y el aprendizaje organizativo.

En cambio, otros autores se centraron en el análisis e integración de los recursos disponibles por la empresa y su influencia en las decisiones de estrategia corporativa, lo cual incidió en la búsqueda de relaciones entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno competitivo en el que ésta se mueve o en la implantación de un modelo dinámico que justifique en qué medida los recursos disponibles por la empresa generan estrategias futuras de crecimiento.

Aunque esta teoría presenta algunas limitaciones, como la falta de interacción entre los recursos internos y el entorno, al igual que la excesiva importancia que se le da a los directivos, la teoría basada en los recursos ha supuesto un claro avance al reenfocar el campo de la dirección estratégica hacia las características internas de la empresa, al considerar los recursos internos como fuente principal de ventajas competitivas.

#### **4.8.2. Estrategia competitiva basada en la motivación**

Uno de los factores considerado imprescindible en el crecimiento empresarial, como es la motivación y la decisión humana para emprender nuevos negocios. Para dicha autora, una teoría del crecimiento pasa necesariamente por un examen de las oportunidades que el entorno le ofrece a la empresa de acuerdo con los recursos disponibles, sin embargo, estas oportunidades no son aprovechadas a menos que la organización administrativa sea capaz de percibir las.

Si bien existen distintas teorías de motivación, agrupadas por un lado, en aquellas que inciden fundamentalmente en el proceso que da lugar a la motivación y, por el otro, en las que se preocupan de determinar las necesidades del individuo; desde el punto de vista de la teoría de la organización, el desarrollo de la teoría de motivación se le atribuye a Miner<sup>14</sup>, quien argumenta la existencia de un sistema específico de motivación o compendio de valores asociados con el éxito en diferentes contextos organizacionales.

Dicho autor considera que los empresarios están más centrados en desarrollar un sistema de tareas o rutinas que en adoptar un sistema de rol más apropiado para el papel de alta dirección que deben desempeñar. Esta forma, considera que adoptar una actitud más positiva hacia el logro personal, la búsqueda del feedback, la innovación personal, la orientación hacia el futuro o evitar riesgos innecesarios incrementará las posibilidades de éxito de la empresa.

En el ámbito de lo empírico se ha podido constatar la existencia, al menos, de dos tendencias diferenciadas en el estudio de la motivación. Por un lado, aquellos trabajos en los que la motivación ha sido mostrada como causa principal de la eficacia directiva en las organizaciones fuertemente jerarquizadas, bien a través del estudio del deseo y la motivación de los directivos para realizar el papel que se requiere en dicha organización o mediante el análisis de las distintas motivaciones que se pueden dar entre hombres y mujeres dentro de las organizaciones jerarquizadas.

Por el otro, se pueden citar aquellos estudios que han buscado la relación entre la motivación y el espíritu emprendedor y que consideran las diferencias

---

<sup>14</sup> MINER, J. B. *A rationale for the limited domain approach to the study of motivation*. p. 66.

entre las motivaciones de los directivos y los emprendedores; en los cuales se concluye la existencia de diferencias significantes entre los emprendedores y directivos.

Otra de las consideraciones tratadas desde esta perspectiva se basa en atribuir el resultado producido en la gestión como factor determinante en la teoría de motivación, en el que el deseo de regeneración sobre la gestión realizada es considerado un aspecto importante en el modelo de motivación del empresario. Así, la atribución de los buenos resultados por el esfuerzo personal, como imputar a causas externas los malos resultados, tiende a aumentar la persistencia y la intensidad de la motivación del empresario.

En definitiva, la perspectiva basada en la motivación ayuda a entender por qué algunos empresarios o directivos actúan de una manera determinada o cómo afrontan mayores riesgos en determinadas decisiones, sobre todo en lo referente al crecimiento empresarial; mientras que otros, con idénticos e incluso mayores recursos, no desarrollan una actitud más emprendedora. De ahí que dicha perspectiva se centre más en las actitudes individuales que en el conjunto de la organización o, en la estructura de gobierno como unidad de análisis.

#### **4.8.3. Medida del crecimiento**

Si el crecimiento empresarial puede ser abordado desde distintas perspectivas, es evidente que dicho proceso puede ser medido asumiendo también tal presunción. De esta forma, el aumento de la cuota de mercado, el número de nuevos productos que oferta, el número de nuevos clientes que capta, etc. podrían ser buenos indicadores del crecimiento que ha experimentado la empresa.

Sin embargo, tal conjetura no deber ser adoptada sin especificar con claridad la magnitud que interesa ser medida y en el que la relación causa-efecto justifique la idoneidad de las variables utilizadas para realizar dicha medición.

El tamaño es una medida absoluta de la dimensión de una organización, generalmente basada en el número de empleados, el total de ingresos o el volumen de activos productivos; mientras el crecimiento es una medida relativa del tamaño que debe ser observada a lo largo del tiempo.

Esta arbitrariedad de la variable o variables que han de ser utilizadas para medir el crecimiento ha constituido un serio inconveniente para todos aquellos autores que han abordado el crecimiento empresarial como objeto de estudio; por ello el investigador ha debido decidir cuál de los múltiples indicadores que pueden ser utilizados en tal proceso es el más apropiado para representar el verdadero tamaño empresarial.

También la complejidad del estudio de dicha magnitud, toda vez que se pueden distinguir distintos criterios desde los cuales se podría analizar el crecimiento, al señalar la dificultad de establecer magnitudes concretas que faciliten esta medición, ya que: no existe ninguna forma de calcular el monto de la expansión, ni la dimensión de una empresa que no pueda ser objeto de serias objeciones conceptuales. Las ventas totales no toman suficientemente en cuenta el grado de integración, y el valor añadido es un concepto de renta y no un concepto de activo o de dimensión.

Sin embargo, a fin de concretar y obtener posibles conclusiones de sus argumentos, se pasa por alto estas dificultades de forma consciente y supone que la expansión puede ser razonablemente medida por el valor de la inversión en unidades monetarias constantes.

Por otro lado, una serie de inconsistencias atribuidas a la medida del crecimiento de la empresa, ha generado serias limitaciones al estudio de dicho proceso. La primera de las inconsistencias la atribuye a la falta de acuerdo sobre la calificación y medida de crecimiento, en el que la dimensión debe ser considerada un concepto multidimensional, pese a que algunos autores la han estudiado de forma unidimensional. Esta carencia de acuerdo sobre el concepto y la forma de medir el crecimiento ha derivado en la falta de concreción de los indicadores más adecuados para realizar dicha medición; así, mientras unos utilizan las ventas como indicador de crecimiento, otros usan indicadores como el número de empleados, el beneficio, la producción, el valor añadido o el activo.

La segunda de las inconsistencias deriva de la dificultad para concretar el período que se va a considerar, lo cual resulta imprescindible ya que, como se ha comentado en párrafos precedentes, el crecimiento es un proceso que, como tal, debe ser estudiado a lo largo del tiempo. No obstante, el citado autor, apuntando la relatividad y prudencia con que debe ser adoptado, considera que el período razonable para medir dicho proceso debe estar en torno a los once años.

También la AECA en 1996 pone de manifiesto el inconveniente que supone concretar tal magnitud, aludiendo a su relatividad como origen del problema; sin embargo, propone medir el crecimiento empresarial mediante la comparación con otras empresas competidoras integradas en un mismo sector de referencia. No obstante, dicha presunción limita la percepción de tal concepto, ya que de acuerdo con lo comentado en párrafos precedentes, si el crecimiento es un proceso evaluable a lo largo de un período determinado, dicho concepto puede ser perfectamente medido de forma independiente al resto de empresas que conforman su sector o mercado, aunque, sin duda, dicha comparación

enriquecería el estudio del crecimiento al añadir otros factores que han influido en un sector determinado.

Según las consideraciones mencionadas, parece razonable que la medición del crecimiento empresarial se concrete en establecer una serie de magnitudes que permitan identificar la dimensión empresarial en un momento determinado, analizando el proceso de crecimiento a través de la comparación en el tiempo de las diferentes magnitudes adoptadas para medir dicha dimensión.

En esta línea, asumiendo la presunción de que el crecimiento es un proceso que debe ser medido a través de la diferencia de dimensiones que ha ido alcanzando la empresa a lo largo del tiempo, pese a las dificultades comentadas, estableció una serie de indicadores para medir la dimensión empresarial, centrados en el volumen de producción, volumen de ventas o cifra de negocios, número de empleados, activo total, activo fijo, etc. No obstante, dicho autor señala que a menos que una empresa trabaje al ciento por ciento de su capacidad productiva, las magnitudes referidas sólo serán indicadores aproximados del tamaño de la empresa, por lo que ante la falta de información estadística a este respecto, establece como indicador aceptable de la dimensión, el activo total o el activo fijo, al ofrecer, de forma aproximada, la capacidad productiva de ésta.

Posteriormente, se complementó la variable anterior con las ventas, ya que no puede existir crecimiento a largo plazo de las ventas sin aumento proporcional del activo. El aumento de la capacidad de venta requiere un crecimiento del fondo de rotación y de la capacidad de producción, lo cual supone nuevas inmovilización de activos.

La complejidad a la hora de determinar las variables más adecuadas para medir la dimensión empresarial se ha evidenciado conforme se revisaba la literatura; asimismo, se ha apreciado en la diversidad de criterios adoptados según la intencionalidad del estudio, en algunos casos, o la disponibilidad de datos, en otros.

En este sentido, predominan los estudios que han utilizado el tamaño y la edad de la empresa como factores determinantes de su crecimiento, tomando como respaldo teórico la ley del efecto proporcional de Gibrat, que destaca, medida de la dimensión de la empresa el activo total neto. Aunque hay quienes asumen como criterio más apropiado para la medida de la dimensión empresarial el número de empleados.

En otros estudios, en cambio, se ha utilizado más de un criterio de medida, utilizando como medida de la dimensión el volumen de ventas y el valor añadido; otros utilizan el activo total neto, los ingresos de explotación y el valor añadido, y hay quienes utilizan como medida del crecimiento el número de empleados, las ventas y el activo total.

Por otro lado, se ha podido constatar la existencia de un número importante de trabajos que se han centrado en factores de índole financiero, como la accesibilidad al mercado de capitales y créditos bancarios, la productividad, la rentabilidad financiera, la estructura de propiedad o el endeudamiento, a través de los cuales tratan de explicar el crecimiento empresarial, para lo cual utilizan, en muchas ocasiones, las mismas variables de medición utilizadas en los trabajos previamente citados.

En este sentido, hay quienes utilizan como criterio para medir el crecimiento el valor de mercado de la empresa frente a su valor contable; otros



que emplean el volumen de ventas, el activo total neto, el valor añadido y el número de empleados para medir el crecimiento; algunos utilizan la inversión bruta en activo fijo; el volumen de ventas, número de empleados, fondos propios y valor añadido; el número de empleados, volumen de ventas y rentabilidad.

Esta disparidad de criterios confirma las dificultades aludidas anteriormente y evidencia la inadecuación de adoptar una única variable para medir el proceso de crecimiento empresarial, toda vez que el crecimiento experimentado por dicha variable puede condicionar múltiples factores que no son controlados desde la dirección. En este sentido, poder adoptar una opinión concluyente sobre el crecimiento efectivo de la organización requerirá, tal como se ha podido constatar en muchos de los trabajos citados, la utilización de distintas variables cuya tendencia permita confirmar tal presunción.

De esta forma, resulta oportuno reseñar que los criterios que deben ser considerados para medir la dimensión de la empresa, los cuales no pueden estar en manos de un criterio único, como puede ser la cifra de ventas, por no ser un criterio homogéneo y depender del tipo de empresa, de las características del proceso productivo, etc. De ahí que el tamaño de la empresa se deba medir con un método que pondere adecuadamente la importancia y el peso específico que tenga en el sector que opera e, incluso, en la economía nacional. Por tal motivo, dicho autor utiliza un valor multicriterio de tamaño formado por diversos elementos y variables que configuran la estructura y funcionamiento de la empresa, en el que el valor explicativo del tamaño será una combinación lineal de todas o de algunas de estas variables.

Este valor multicriterio destacan que era función de cuatro criterios básicos: el volumen de ventas, el número de trabajadores, los recursos propios y el valor añadido; también algunos utilizaron para medir el crecimiento un valor

multicriterio formado por las ventas, el número de trabajadores, los recursos propios, el *cashflow* y el beneficio bruto.

Otro aspecto que también ha de ser tratado en este apartado, al que ya se ha hecho referencia, a pesar de la escasa relevancia que dicha medida tiene para las empresas no cotizadas en bolsa, es la utilización del valor de mercado como medida del crecimiento.

En efecto, los hallazgos empíricos han demostrado que entre mayores sean las expectativas de oportunidades de crecimiento rentable, mayor será el precio que los inversores estarán dispuestos a ofrecer por ese título y, por lo tanto, mayor será el valor que dichos títulos alcancen en el mercado de capitales.

Desde esta óptica se han realizado diversos trabajos en los que se analizan las oportunidades de crecimiento de la empresa y su reflejo en el valor que alcanzan las acciones en el mercado, constituyendo un buen indicador de las oportunidades de crecimiento el cociente entre el valor de mercado y el valor contable de los capitales propios.

No obstante lo anterior, el valor de mercado de la empresa puede verse afectado por las oscilaciones de la cotización; por lo tanto, sería conveniente comprobar si los resultados obtenidos se mantienen haciendo uso de otros tipos de ratios para medir las oportunidades de crecimiento.

De esta forma, los sistemas de información de la empresa alcanzan un papel destacado, en el que los precios pueden revelar los resultados futuros que obtendrá la empresa con los planes de inversión previstos, al reflejar las

expectativas de los inversores sobre los flujos de caja que la empresa puede generar en el futuro.

En las empresas industriales, y una vez anunciadas nuevas inversiones, el mercado respondía con el incremento del valor de sus acciones, mientras que si el anuncio era de desinversión, la respuesta era la contraria.

Sin embargo, una de las líneas más desarrolladas desde este enfoque se ha centrado en determinar de qué manera la inversión en intangibles (Investigación y desarrollo, publicidad, formación del personal, etc.) determinan el incremento de valor de la empresa, basándose para ello en estudios que demuestran una mayor rentabilidad por acción en empresas con altas tasas de inversión en investigación y desarrollo.

Además de demostrar cómo la inversión en investigación y desarrollo genera un incremento del valor de la empresa, se señala que el aumento experimentado está fuertemente relacionado con el sector en el que opera la empresa, tanto que se observa más en las empresas de alta tecnología que en las de baja tecnología.

En relación con los distintos aspectos, se cree conveniente utilizar, para la medición de la dimensión de las empresas, un conjunto de sus variables definidoras, que aprecien el crecimiento de las empresas a través de la evolución temporal de las distintas variables seleccionadas. De igual modo, para la coherencia de los resultados obtenidos será necesario agrupar las empresas de la manera más homogénea posible (en función del tipo de empresa, sector, producto, procesos de producción tecnológicamente distintos, etc.), ya que, por otra parte, el hecho de que la empresa suela desarrollar sus actividades en más

de un sector económico, hace que los elementos de comparación para establecer tamaños sean más complejos y difusos.

Muchos de los estudios que relacionan el tamaño con distintas medidas del éxito empresarial, no tienen en cuenta el tipo de organización, por lo que la relación entre el tamaño y resultados obtenidos puede distorsionar la realidad. Sin embargo, queda una cuestión de enorme trascendencia que obliga a tratar este proceso de forma prudente, toda vez que es necesario contextualizar el crecimiento empresarial en el entorno macroeconómico en el que se desenvuelve la empresa. Tal presunción viene determinada por la concurrencia de una serie de factores que pueden inducir, de forma artificial, el crecimiento de determinadas variables seleccionadas, que nada tiene que ver con la adopción del crecimiento como posicionamiento estratégico de la empresa en el mercado.

Resulta determinante, por lo tanto, establecer las causas en las que se produce el incremento de las variables seleccionadas, así como la intencionalidad perseguida por dicho incremento, pues así se puede concluir que una empresa está impulsando una estrategia de crecimiento, si el incremento de las variables seleccionadas viene acompañado por un aumento de su capacidad productiva, y de unos índices de rentabilidad que justifiquen la adopción de dicha estrategia.

De acuerdo con tal presunción, se establece la necesidad de confrontar el crecimiento con la rentabilidad que dicho proceso genera, ya que ambas magnitudes se muestran como las medidas más importantes del desempeño corporativo, en el que no existe crecimiento que se sostenga sin una adecuada base de rentabilidad, ni tampoco beneficio que perdure en el contexto de una empresa que hubiere renunciado al crecimiento.

## **5. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y MEJORA CONTINUA**

### **5.1. Análisis de resultados**

Posteriormente a la investigación y estudio de la teoría respectiva, se procede a dar a conocer las siguientes etapas a seguir en el proceso de mejora continua.

### **5.2. Etapas en la mejora de la calidad**

Para satisfacer las exigencias de los clientes, es necesario conocer exactamente qué hay que hacer para conseguirlo. Después de hacer lo que se creía necesario, hay que preguntar al cliente si está satisfecho. A partir de esta base, los procesos pueden ajustarse para, en el futuro, continuar satisfaciendo a los clientes.

### **5.3. Evaluación y concientización**

Evaluación de la necesidad que tiene la empresa del cambio, de la eliminación de los desperdicios, de lograr la mayor satisfacción en los clientes, de mejorar la actitud de los empleados, de lograr la decisión de los ejecutivos para el cambio y llevar a cabo la comunicación de la necesidad de cambiar.

### **5.4. Organización para la mejoría de la calidad**

Establecer la organización de la administración de la calidad, definiendo claramente los objetivos, las políticas, principios y valores por parte de los

ejecutivos, establecer el elemento de calidad en el plan de negocios y su puesta en práctica.

### **5.5. Capacitación**

Educar y entrenar a todos, capacitándolos para analizar los procesos de trabajo, realizar mediciones y mejoría de procesos. Debe centrarse la atención en eliminar el temor, derribando las barreras tanto horizontales como verticales, y lograr el pensamiento centrado en los procesos, con un claro enfoque sistémico y un claro entendimiento y razonamiento estadístico.

### **5.6. Establecer procesos estables**

Análisis, dirigido por la administración de los procesos de trabajo fundamentales. Partiendo de los requisitos exigidos por los clientes (tanto internos como externos) efectuar mediciones y controles tendientes a satisfacer los mismos. Mediante el control estadístico de procesos y demás herramientas de gestión poner en primer lugar las variables bajo control estadístico y luego proceder a su mejora continua.

### **5.7. Participación total de todos los empleados**

Introducción de la medición por todos los grupos de trabajo, eliminar las barreras a las comunicaciones abiertas e introducir los grupos de trabajo (círculos de control de calidad, equipos de mejora, entre otros). Establecimiento de sistema de administración participativo. Instauración de sistema de sugerencias.

## **5.8. Mejora continua**

Entrenamiento analítico y estadístico, trabajo en equipo, fijación de metas, *benchmarking*, análisis de actividades y concientización continua en disciplina y ética laboral para la mejora continua en los procesos destinados a la reducción de los costes, mejora en los niveles de productividad y calidad, mayores niveles de satisfacción, y menores tiempos de entrega y ciclos de actividades.

## **5.9. Obstáculos a la calidad en las industrias de servicios**

Existen tres principales obstáculos a la consecución de la calidad total en las industrias de servicios, siendo estas las siguientes:

- Las administraciones de las industrias de servicios, casi en su totalidad, no están familiarizadas con la esencia y el valor para el negocio de los principios de la calidad.
- La inversión en calidad se contempla como un gasto innecesario más bien que como una inversión con una recuperación. Se piensa que los programas de calidad tienen un efecto negativo sobre la productividad.
- No se escucha sinceramente a los clientes. Con frecuencia sus quejas se toman como algo irritante más bien que como una oportunidad.

El tema estratégico se centra en el tercer obstáculo dado que los gerentes de las empresas de servicios están divorciados de sus clientes. No ha sido así intencionalmente sino debido a su bajo nivel de contacto con los mismos. En la mayor parte de las empresas de servicios el punto natural de contacto o de interrelación con el cliente se realiza en el nivel jerárquico más bajo de la

organización. La alta dirección, que define la estrategia de la compañía, tiene poco contacto natural con la mayoría de sus clientes.

Es raro que los clientes de estas empresas lleguen a conocer a los que toman las principales decisiones, y de igual forma los que toman las decisiones fundamentales rara vez conocen a los clientes. Este es el orden natural de acontecimientos. Es necesario que la administración adopte medidas para ponerse en contacto sincera y abiertamente con los clientes. No hacerlo en un mercado competitivo implicará a mediano y largo plazo perder clientes en manos de la competencia.



## CONCLUSIONES

1. El éxito de una empresa, en muchos casos se relaciona con una gestión eficaz de los recursos humanos, dado que se trata del factor que hace que una empresa sea diferente, ya que la estructura o la tecnología pueden copiarse fácilmente
2. El recurso humano es uno de los factores más importantes para el desarrollo y crecimiento en las organizaciones. Las empresas invierten calidad de tiempo y dinero en capacitar, entrenar y seleccionar al personal idóneo, quienes a futuro se responsabilizarán de las principales herramientas de gestión para el logro de los objetivos empresariales.
3. Actualmente, el rol del conocimiento ha cambiado debido a los nuevos paradigmas asociados a la sociedad de la información y a la nueva economía basada en el conocimiento. Por lo anterior, las empresas han realizado algunos avances para manejar este activo, para así buscar la satisfacción de las necesidades del cambiante mercado.
4. No son los recursos materiales de las organizaciones, los que contribuyen a una excelencia, sino la base de la competitividad de una organización está dada por un conjunto de competencias que entregan las herramientas necesarias, permitiendo el acceso a nuevos productos y nuevos mercados

5. El capital humano se constituye en uno de los recursos más valiosos de la empresa moderna. Por otra parte, los recursos humanos empleados en las empresas tienen en su mayor parte un alto grado de contacto con el cliente, lo que les atribuye una gran importancia en el logro de la calidad en el servicio en su enfoque contemporáneo.
  
6. Un modelo integrado no se lograría tan solo con la unión de todos los elementos. Son cada una de las interacciones posibles los verdaderos elementos relevantes y esenciales del modelo. Actuar sobre ellas, entender su trascendencia, identificar estrategias permanentes, es el nuevo modelo de competitividad.
  
7. El crecimiento empresarial requiere la adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del directivo, según el cual, la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando para ello cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas; que permitan, obtener una competitividad perdurable.

## RECOMENDACIONES

1. Las empresas para ser más competitivas, y caracterizarse por gestionar la calidad y tener una buena reputación e imagen, deben aplicar prácticas de recursos humanos que les permitan crear un capital humano con las habilidades y capacidades necesarias para contribuir a la consecución de una posición competitiva sostenible.
2. Las empresas deben otorgar mayor importancia a factores determinantes del rendimiento de sus empleados a la autonomía en el trabajo, al interés del trabajo realizado y a la seguridad en el puesto, ya que esto las hace más competitivas dentro de su entorno.
3. Mantener y promover un cambio e innovación permanente, lo cual demanda conseguir profesionales altamente calificados y competitivos, adaptándose a los requerimientos de las empresas actuales.
4. Los procesos de tecnologías de información deben ayudar a establecer parte de las condiciones asociadas a la implementación de la gestión del conocimiento, apoyando la generación de ventajas competitivas basadas en la capacidad de innovación y la explotación de las capacidades de cada uno de los miembros de la organización.
5. Priorizar el desarrollo del personal del empleado, ya que no es una exigencia por cumplir de parte de todo empleador sino un requisito indispensable para el triunfo de toda organización.

6. Enfocar la dirección de recursos humanos concibiendo al capital humano como una fuente de ventaja competitiva sostenible

## BIBLIOGRAFÍA

1. AMERICAN COLLEGE TESTING (ACT). *Fundamentos básicos para el desarrollo de las competencias de trabajo*. Iowa: McJhon Editorial, 1998. 152 p.
2. ANSORENA CAO, Álvaro. *15 casos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós, 1996. 99 p.
3. BLÁZQUEZ SANTANA, Félix; DORTA VELÁZQUEZ, José Andrés; VERONA MARTEL, María Concepción. *Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial*. Trabajo de tesis doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. España. 1995. 196 p.
4. BUNK, G. P. *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA*. Berlín: CEDEFOP, 1994. 75 p.
5. CANALS MARGALEF, J. *La gestión del crecimiento de la empresa*. Madrid: McGraw Hill. 2000. 245 p.
6. CASANOVA, Fernando. *Certificación ocupacional: manual didáctico*. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1993. 23 p.
7. \_\_\_\_\_. *Desarrollo local, tejidos productivos y formación*. Montevideo: Cinterfor/OIT, 2004. 36 p.

8. CONSEJO NACIONAL DE NORMALIZACION Y CERTIFICACION DE COMPETENCIAS LABORALES (CONOCER). *Análisis ocupacional y funcional del trabajo*. Madrid: OEI. IBERFOP, 1998. 22 p.
9. CUBEIRO, Juan Carlos. *Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias*. México: Digest. 1998. 66 p.
10. DE RAVEL, R. *El crecimiento de la empresa*. Madrid: Guadiana. 1972. 243 p.
11. DUCCI, María Angélica. *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1997. 94 p.
12. FLETCHER, Shirley. *Nuevas formas de evaluación y certificación*. En: *Competencia laboral*. México: CONOCER, 1997. 54 p.
13. GALLART, Maria Antonia; JACINTO, Claudia. *Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo*. México: Impresiones Empresariales, 1995. 85 p.
14. GONZCI, Andrew; ATHANASOU, James. *Instrumentación de la educación basada en competencias*. México: Limusa, 1996. 103 p.
15. \_\_\_\_\_. *Enfoques de educación y capacitación basada en competencia: la experiencia australiana*. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1997. 41 p.

16. HANSON, Mike. *Lecciones y experiencias del desarrollo de la educación y la capacitación basadas en competencias en el Reino Unido*. México: CONALEP, 1996. 164 p.
17. HASAN, Abrar. *Evolución de los mercados de trabajo y la política de educación y formación*. Berlín: CEDEFOP, 1994. 15 p.
18. INCUAL. *Sistemas nacionales de cualificaciones y formación profesional*. Madrid: Editores Asociados, 2003. 96 p.
19. INEM. *Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional*. Madrid: Santilla, 1995. 45 p.
20. INSAFORP. *Proceso para la elaboración de programas de formación profesional por competencias laborales*. San Salvador: INSAFORP, 2000. 96 p.
21. INTECAP. *Guía para elaborar el análisis funcional*. Guatemala, 2001.
22. LE BOTERF, Guy. *La ingeniería de las competencias*. Barcelona: EPISE, 2001. 284 p.
23. MARELLI, Anne. *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias*. México: Cordova, 2000. 115 p.
24. MENGUZZATO BOULARD, M.; RENAU PIQUERAS, H. J. *La dirección estratégica: un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel. 1995. 269 p.

25. MERINO DE LUCAS, F.; RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, D. *Un análisis de la diversificación en la industria manufacturera española. X Jornada de Economía Industrial*. Madrid: Fundación Empresa Pública, 1995. 136 p.
26. MINER, J. B.. *A rationale for the limited domain approach to the study of motivation*. Boston: Martinus Nijhoff, 1980. 336 p.
27. NAVAS LÓPEZ, J. A. y GUERRAS MARTÍN, L. A. *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Madrid: Cívitas. 1996. 75 p.
28. PENROSE, E. T. *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar, 1959. 89 p.
29. SALLENAVE, J. P. *Dirección general et estrategia d'entreprise*. París: Les Editions d'Organisation. 1984. 241 p.
30. SUÁREZ SUÁREZ, A. S. *El tamaño y el crecimiento de las empresas españolas: la ley del efecto proporcional*. España: Madison, 1979. 369 p.
31. TAYLOR, Marie. *Educación y capacitación basadas en competencias: un panorama de la experiencia del Reino Unido*. Montevideo: Cinterfor/ OIT, 1997. 35 p.



## APÉNDICES

Apéndice 1. **Resultados a obtener**

La competencia es una característica del individuo que está usualmente relacionada con un estado de efectividad superior en un trabajo o situación. Es decir, que son los aspectos que le permiten a una persona alcanzar niveles de desempeño superiores a los que podría llegar en caso de no desarrollar las competencias claves para su gestión.

Las competencias también se pueden clasificar según el grado de dificultad para su detección se establecen tres niveles, los cuales son:

1. Primer nivel, involucra aspectos superficiales que son más fáciles de detectar en una persona y están dados por las habilidades, destrezas y conocimientos.
2. Segundo nivel, corresponde a aspectos internos de la personalidad de cada uno y se expresan a través de los valores y las actitudes.
3. Tercer nivel, es el número de personalidad de cada individuo, es el más difícil de detectar y se define por los rasgos propios.

De estos tres niveles, se centraría la atención el primero, en las habilidades destrezas y conocimientos, las cuales se denominan competencias comportamentales tales como liderazgo, trabajo en equipo, comunicaciones interpersonales, creatividad y orientación al cliente.

Continuación del apéndice 1.

Por su parte, los conocimientos son los conocimientos típico-profesionales propios de la especialización del trabajo que cada uno realiza, por ejemplo: contabilidad, *marketing* de servicios, informática, programación de sistemas, ventas minoristas, círculo de estructuras, entre otras.

Esto lo podemos visualizar a través del modelo de la bicicleta:

Las competencias comportamentales son las competencias de gestión se denominan de rueda delantera, porque al igual que la rueda delantera de la bicicleta son para dar dirección le sirven al gerente para dar el rumbo a su gestión a su equipo.

Los conocimientos típicos-profesionales, son los conocimientos típicos específicos de la especialidad que uno ejerce y se denominan de rueda trasera. Son los que dan sustento, fuerza y velocidad a la gestión  
nbsp; Todas estas competencias son específicas de una empresa, cultura, y puesto dado. Mientras que, desde el punto de vista de la empresa hay tres tipos de competencias:

- Las competencias organizacionales son los comportamientos que se reflejan a nivel de tarea. La estrategia y ventajas competitivas que una empresa desea hacer prevalecer. Son competencias comunes para todos los empleados de la organización
- Las competencias departamentales o funcionales son las propias de un área determinada (comercial, administrativa o en producción).

Continuación del apéndice 1.

- Las competencias específicas del puesto, son las que hay que desarrollar de acuerdo al tipo de trabajo que se realice en un puesto dado. Por ejemplo, un vendedor y un *back office*, tendría competencias distintas, aunque ambos trabajen en el área comercial.

La elección de las competencias organizacionales corresponde al mínimo nivel de la organización ya que a partir de estas se establece el marco estratégico y organizacional para la planificación el desarrollo de los recursos humanos. Para ello es imprescindible considerar la visión, misión, valores de la empresa y la estrategia elegida para lograr los objetivos del negocio.

Una vez seleccionadas las competencias clave, todos los procesos de recursos humanos se implementan a partir de las mismas, dando lugar a lo que se conoce como gestión por competencias.

En síntesis, los gerentes de hoy, no se deben preocuparse por el ¿qué? y el ¿cómo? lograr, sino también por el ¿cómo hacerlo? y es allí donde aparecen las competencias para vincular la estrategia con el comportamiento diario de cada uno de los integrantes de la empresa y dar así consistencia a las ventajas competitivas y a los mensajes que emanan de la organización

La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:

Continuación del apéndice 1.

1. Sensibilización Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencian los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso.

Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

- Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Focos de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente.
- Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

2. Análisis de los puestos de trabajo. Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:

- Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de la empresa.
- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

3. Definición del perfil de competencias requeridas. La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles con base en ello.

Continuación del apéndice 1.

4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles: El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo.

La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

Fuente: elaboración propia.

Para satisfacer las exigencias de los clientes, es necesario conocer exactamente qué hay que hacer para conseguirlo. Después de hacer lo que se creía necesario, hay que preguntar al cliente si está satisfecho. A partir de esta base, los procesos pueden ajustarse para, en el futuro, continuar satisfaciendo a los clientes. Este es el modo en que muchas de las empresas convencionales (no todas) controlan el panorama de sus ventas y mantienen un nivel de negocios razonable. Pero cabe preguntarse ¿qué se está haciendo para superar las expectativas del cliente? Las expectativas del cliente, una vez satisfechas, aumentan. Las opciones de hoy serán la normativa de mañana. Un aspecto competitivo de hoy no es garantía para el futuro. El objetivo es estar tan cerca del cliente como sea posible para así conocer no solo su concepto sobre la empresa, sino también, los cambios que puedan contemplar y que serían susceptibles de afectar seriamente la actual relación.

Los resultados de la encuesta a los clientes proporcionarán una línea de referencia o punto de partida contra la cual podrá evaluarse el mejoramiento futuro. Asimismo, los resultados revelarán ciertas áreas de preocupación que deben ser objeto de análisis adicional. Este paso de la encuesta de los clientes externos tiene una gran importancia. Si la definición básica de la calidad es satisfacer las necesidades de los clientes y sus expectativas razonables, es necesaria una comprensión exacta de aquello que los clientes necesitan y esperan. A partir de allí es menester considerar la brecha existente entre el desempeño de la empresa y lo que el cliente necesita.

Continuación del apéndice 2.

Debe reconocerse además, la dinámica, propia del mercado. Las encuestas de clientes deben realizarse como mínimo anualmente y complementarse durante el año con grupos foco, breves encuestas autodirigidas, encuestas en puntos de contacto y medios similares.

Fuente: elaboración propia.