

LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y SU RELACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN COMPETITIVA

Juan Mejía Trejo

Coordinador



**LAS CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACIÓN
Y SU RELACIÓN CON LA
ORGANIZACIÓN COMPETITIVA**

Primera edición, 2017

D.R. © 2017, Universidad de Guadalajara
Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas
Av. Periférico Norte 799, Núcleo Los Belenes
45100 Zapopan, Jalisco, México

© D.R. 2017 Fondo Editorial Universitario
Carrer La Murta 9-18
07820 San Antonio de Portmany
Ibiza, España

ISBN: 978-84-17075-91-0

Contenido

Introducción	7
Desarrollo de competencias laborales en la formación de organizaciones inteligentes	9
<i>Enore Adriana Chávez Jiménez y Antonio de Jesús Vizcaíno</i>	
Organizaciones inteligentes por medio de la administración del conflicto	19
<i>Miguel Briones Blanco y Leo Guzmán Anaya</i>	
Competencias centrales y ventaja competitiva en las organizaciones en México.	35
<i>Juan Antonio Flores Mora, Juan Mejía Trejo y Araceli Durán Hernández</i>	
Innovación en las organizaciones que aprenden mediante la gestión del conocimiento	53
<i>Omar Alberto Ramírez Gasca y Guillermo Vázquez Ávila</i>	
Strategic alliances are the new black	79
<i>Óscar Alejandro Espinoza Mercado, José Sánchez Gutiérrez y Jorge Quiroz Rodríguez</i>	
Los dilemas de la responsabilidad social corporativa frente a la competitividad	97
<i>Paola Irene Mayorga Salamanca, José Sánchez Gutiérrez y Juan Mejía Trejo</i>	
La capacidad emprendedora y la adopción de negocios electrónicos en las pyme	111
<i>Celestino Robles Estrada y Juan Mejía Trejo</i>	

Estrategias de crm para el incremento de la competitividad en las pymes en la Industria Mueblera de la ZMG	139
<i>Óscar Alejandro Espinoza Mercado, José Sánchez Gutiérrez y Darío Montoya De La Torre</i>	
La motivación en los colaboradores de las micro empresas. Caso: cibercafé	163
<i>José Ángel Arreola Enríquez y José G. Vargas-Hernández</i>	
Enfoque cualitativo en la valuación financiera de pymes	189
<i>Ismael Loza Vega, Sergio Castellanos Gutiérrez y Guadalupe Isabel Aguilar Rosales</i>	
Management Innovation in Nanotechnology Sector. The First Insights in México	203
<i>Juan Mejía-Trejo, Zaira Yunuen Garcia-Carvajal y Gilberto Israel González –Ordaz</i>	

Desarrollo de competencias laborales en la formación de organizaciones inteligentes

*Enore Adriana Chávez Jiménez*¹
*Antonio de Jesús Vizcaíno*²

Resumen. El objetivo de este artículo es mostrar la importancia y la relación que tiene la generación del conocimiento en las organizaciones con el desarrollo de competencias de las personas que colaboran en ellas y cómo estas acciones mejoran los procesos internos de las empresas. Para alcanzar dicho objetivo se parte del realismo crítico; para lo que se llevó a cabo una revisión documental del desarrollo de competencias y en las organizaciones que aprenden de Peter Senge. El principal resultado encontrado fue que el proceso de desarrollo de competencias se integra a partir del conocimiento y cómo, al llevarse a cabo el proceso, se generan organizaciones inteligentes. La conclusión principal es que una organización inteligente surge a partir de la formación y el desarrollo de competencias de sus colaboradores.

Palabras clave: Desarrollo de competencias; organizaciones que aprenden; Peter Senge.

Abstract. The main of this article is to show the importance and relationship between the generation of knowledge in organizations and the skills development of people who work within them; and how are you actions improve internal business processes. To achieve this objective it is part of critical realism and conducted a literature review on the development of skills and learning in organizations of Peter Senge. The main result was found that the process of integrating skills development based on knowledge, and

1. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.
2. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.

as in carrying out the process generated intelligent organizations. The main conclusion is that intelligent organizations emerge from training and skills development of its employees.

Keywords: Skills development; learning organizations; Peter Senge.

Introducción

Los cambios en el mundo empresarial generados a partir de la competencia global, la revolución del conocimiento y los cambios sociales y tecnológicos han producido transformaciones que han resultado en nuevas formas de administración de los recursos tangibles e intangibles en las organizaciones con el objetivo de potenciar su ventaja competitiva.

En la época actual, a la que se ha denominado Era del Conocimiento, debido a que precisamente se considera el conocimiento como el motor impulsor de la tecnología naciente. El conocimiento es generado por las personas de manera individual y puede llegar a ser un extraordinario valor añadido para las empresas que estimulen este recurso intangible.

Expresiones tales como: “la capacidad intelectual es un activo intangible de las empresas que comienza a ser valorado de la misma forma que la situación financiera”, “tener voluntad de aprender”, “establecer unos mecanismos de transmisión del conocimiento dentro de la organización”; etc., se pueden leer con mayor frecuencia en publicaciones especializadas. Una de las principales aportaciones las realiza el autor Peter Senge, quien menciona que una organización inteligente busca asegurar constantemente que todos los miembros de la organización estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades.

En la actualidad, el rol del conocimiento en las organizaciones ha cobrado gran importancia. A partir de la preocupación por cómo mejorar en materia de comportamientos o conductas humanas, se busca la obtención del aprendizaje organizacional mediante el aprendizaje individual. A finales del siglo XX e inicios del XXI, la literatura sobre el *management* busca caminos para el desarrollo de personalidad en el ámbito de las organizaciones.

Este trabajo pretende identificar una propuesta de generación del conocimiento por medio del desarrollo de competencias que permitan alcanzar la ventaja competitiva en las organizaciones. El término competencia hace referencia a las características de personalidad, resultado de comportamientos que dan como resultado un desempeño exitoso en la organización.

Desarrollo competencias basadas en el conocimiento

Cuando nos referimos al desarrollo de competencias por medio del conocimiento es necesario citar a Peter Drucker (1991): “Una economía en la que el conocimiento ha llegado a ser el verdadero capital y el primer recurso productor de riqueza, formula a las instituciones educativas nuevas y exigentes demandas de eficacia y responsabilidad educativas”. El autor hace referencia a la relación entre tener información y transformarla en algo ventajoso, mediante un aprendizaje organizado, sistemático y con objetivos. *La sociedad del conocimiento requiere que todos sus miembros aprendan a aprender* (Drucker, 1991).

Según Alles (2005), el desarrollo de competencias implica cambios de comportamientos. Cuando se hace referencia a la necesidad de capacitar en materia de competencias se utiliza el término desarrollo, no sólo de capacitación, sino también de entrenamiento.

De acuerdo con el *Diccionario de la Real Academia Española*, desarrollar significa: “acrecentar, dar incremento a cosas del orden físico, intelectual o moral”. Por lo tanto, el desarrollo se puede considerar como aquellas acciones realizadas con el objetivo de lograr cierta perfección o madurez en función del puesto de trabajo que la persona ocupe en ese momento. Así pues, se considera que el desarrollo de competencias es una serie de actividades que se realizan con el propósito de mejorar el desempeño de una competencia en particular.

El desarrollo de competencias

Los seres humanos adquieren y desarrollan conocimientos y competencias desde el momento en que comienza a socializar. El cono-

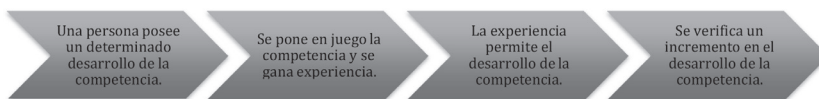
cimiento se crea mediante un proceso de interacción continuo y dinámico entre el conocimiento tácito y el explícito, de carácter personal o colectivo, que incluye momentos de socialización, exteriorización, combinación e interiorización. De tal forma, el conocimiento individual se actualiza y acrecienta en la medida en que hay interacción comunitaria, atravesando fronteras personales, organizativas, sectoriales y sociales.

El proceso de adquisición de conocimiento implica que éste mejore y se incremente con la práctica, es decir, con la experiencia, pues ello permite analizar éxitos y fracasos, lo que redundará en nuevos conocimientos. Si sólo se desarrollan en un plano teórico, los conocimientos también se incrementan y continúan en ese plano; pero el verdadero enriquecimiento de éstos, tiene lugar cuando se lleva a la práctica (Alles, 2005).

Para Alles (2005), el proceso de adquisición de competencias es muy similar al de la formación del conocimiento. El desarrollo de una competencia se verifica luego de su puesta en práctica, es decir, con la experiencia. Para que este crecimiento sea real, las personas deben analizar tanto los éxitos como los fracasos, agregando de ese modo a su experiencia e incrementando sus competencias a través del desarrollo de éstas.

El primer proceso de desarrollo de competencias se muestra en la figura 1, que representa aquellas competencias iniciales con las que cuenta una persona, por ejemplo, cuando inicia su actividad profesional en alguna organización y cómo se pone en juego la competencia para ganar experiencia y desarrollo. Sin embargo, no termina allí el proceso del desarrollo de competencias, sino que surge un nuevo proceso (véase figura 2).

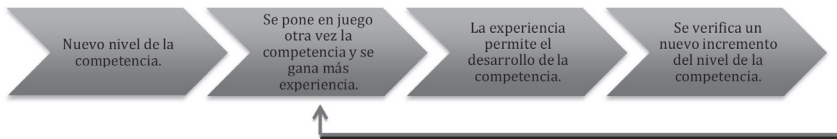
Figura 1
Primer proceso de desarrollo de competencias



Fuente: Elaboración propia con base en Alles, 2005.

En el nuevo proceso del desarrollo de competencias se puede observar cómo se llega al último paso con un nivel más alto de la competencia y el proceso sigue otra vez al ponerla en práctica, pero en un nivel más alto.

Figura 2
Proceso de desarrollo de competencias II.



Fuente: Elaboración propia con base en Alles, 2005.

El proceso de desarrollo de competencias, Alles (2005) lo define como un espiral creciente:

La espiral creciente significa adquirir y/o perfeccionar de manera progresiva las competencias y conocimiento que las personas poseen para tener éxito en sus puestos de trabajo. Sin olvidar que adquirir y/o perfeccionar de manera progresiva las competencias implica tener una organización orientada al aprendizaje: una organización que aprende. Una organización que aprende significa que trabaja en forma permanente para mejorar, lo cual, en consecuencia, implica una mejora continua.

El autor se refiere a una espiral creciente para representar el desarrollo de las competencias debido a que el nuevo estado tiene lugar a partir del anterior, reconoce el carácter circular del conocimiento, pero desde una posición sistemática que le permite pensar en la circularidad, no como un obstáculo, sino como una condición del conocer.

Medir e identificar competencias

Para conocer la dimensión del logro del desarrollo de competencias es necesario medir e identificar las competencias aprendidas y para ello es fundamental evaluar y luego analizar el tipo de mejora que

es preciso desarrollar en cada persona que forme parte de las organizaciones.

Para que el desarrollo de competencias sea de utilidad es sustancial que las personas se evalúen a sí mismas con el fin de identificar la evaluación de sus competencias y que estén interesadas en desarrollarlas, es decir, conocer que se debe desarrollar y tener el deseo de hacerlo; ya que de no ser así, todo esfuerzo realizado por la organización para el desarrollo de competencias de sus colaboradores será improductivo.

Una vez identificada la necesidad del desarrollo de competencias individuales, y cuando se tiene la conciencia de que al integrarse un conjunto de entes forman parte de una sociedad, ésta se convertirá en una organización inteligente, es decir, una organización que aprende debido a que sus integrantes están desarrollando sus competencias.

Cuando nos referimos a aprendizaje es importante analizar y mencionar la obra de Peter Senge (2005), quien considera que las organizaciones que tendrán una mayor relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de los individuos en todos los ámbitos de la organización. Asimismo, menciona que las organizaciones inteligentes se hacen realidad a medida que aprenden, y que lo que las distingue de las tradicionales es el dominio de ciertas disciplinas básicas, o “disciplinas de la organización inteligente”.

Cinco nuevas “tecnologías de componentes” confluyen para innovar las organizaciones inteligentes, y si bien se desarrollan por separado, todas y cada una de éstas serán decisivas para el éxito de las demás. Asimismo, cada una de ellas brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente su habilidad para alcanzar sus mayores aspiraciones (Senge, 1992).

Las cinco nuevas tecnologías de componentes que menciona el autor son: pensamiento sistemático, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo.

Dominio personal

La palabra dominio es utilizada para indicar el grado de habilidad que se tiene en algo. La práctica de una disciplina implica que las personas deben tener bien definida su visión personal, además de conocer su realidad actual. La diferencia entre visión personal y realidad actual genera la tensión creativa que nace del esfuerzo al cumplimiento. El dominio personal es la disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal, en donde los individuos ponen a prueba su capacidad de aprender a ver la realidad con claridad, es decir, la yuxtaposición entre la visión y la clara visión de la realidad genera lo que Senge denomina la “tensión creativa”: una fuerza para unir ambos puntos causada por la tendencia natural de la tensión a buscar resolución.

Si existe una capacitación relacionada con la visión personal, ésta tendrá como resultado un aprendizaje duradero. El dominio personal se puede relacionar con la identificación de las competencias con las que cada individuo cuenta y su entrenamiento en la competencia deseada. La gente con alto dominio personal se puede relacionar con el desarrollo de las siguientes competencias: habilidad y capacidad de captar y reconocer aquellos patrones que acercan a la realidad deseada por cada individuo; aptitud para realizar tareas complejas, gracias a la comunicación entre la conciencia normal y el subconsciente; destreza para obtener la integración de la razón con la intuición.

Modelos mentales

Los modelos mentales son supuestos e imágenes profundamente arraigados que influyen en la manera en que las personas comprenden y actúan; si bien no se tiene conciencia de estos modelos y su efecto en la conducta.

El autor citado menciona que para trabajar con modelos mentales en esta disciplina, se empieza por ver al espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso reconocimiento. Asimismo se debe tener la capacidad para entablar conversaciones

abiertas donde se equilibren la indagación y la persuasión, que la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros.

Construcción de una visión compartida

Cuando se habla de visión se hace referencia a aquella idea o al conjunto de ideas que se tienen de una organización para el futuro. Para poder definir una visión se debe establecer lo que la organización pretende desarrollar o lograr en el futuro; la mayor parte de las organizaciones necesita una persona denominada líder para asumir las funciones que lleven a ello. Así, pues, se puede decir que la visión compartida es cuando todas las personas integrantes de una organización tienen una imagen similar, les interesa que sea equitativa, y no de alguien en particular, lo que permite que los colaboradores comiencen a trabajar en conjunto y de esa manera se alienta a la innovación.

El aprendizaje en equipo

La disciplina del aprendizaje aborda la siguiente paradoja: cuando los equipos aprenden en verdad, no sólo generan resultados extraordinarios, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez. El autor Senge menciona que las organizaciones sólo aprenden por medio de los individuos que aprenden; sin embargo, el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional. Pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje organizacional.

El aprendizaje en equipo es fundamental porque la unidad básica de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo, sino el equipo. El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de éste para obtener los resultados que sus miembros realmente desean.

Pensamiento sistemático

Todas las empresas son sistemas. El pensamiento sistemático se refiere a un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herra-

mientas que se ha desarrollado en los últimos 50 años, y supone una visión del mundo en extremo intuitiva.

El pensamiento sistemático es la quinta disciplina debido a que integra el resto de ellas y las fusiona en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Es significativo que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto.

Resultados y conclusiones

Conforme a la literatura revisada y con base en los autores citados, se muestra la relación que tiene el proceso de generación de conocimiento con el proceso de desarrollo de competencias. Así, en ambos procesos se parte de una base y éstos se van ampliando con la experiencia generada con la práctica y la reflexión acerca de los éxitos y fracasos con el objetivo de agregar un valor en el conocimiento o en el desarrollo de la competencia. Sin embargo, estos procesos son cíclicos y continuos debido a que cada vez se parte desde un nuevo nivel como en una forma de espiral.

Cuando los colaboradores adquieren y desarrollan conocimientos y competencias se logra un aprendizaje individual. Desde el punto de vista de Peter Senge la adecuada integración de las cinco disciplinas genera un aprendizaje organizacional; es cuando se hace referencia a las organizaciones inteligentes. El verdadero reto es encontrar la manera de que las organizaciones emprendan acciones con el objetivo de motivar a las personas a que desarrollen esas competencias necesarias para que la organización sea una que aprende.

El desarrollo se refiere a aquellas acciones que se llevan a cabo con el objetivo de mejorar el estado actual. Así, por ejemplo, el desarrollo de una persona con respecto al puesto de trabajo que ocupa, se relaciona con el puesto deseado en el futuro.

El proceso para el desarrollo de competencias parte de los conocimientos y competencias que poseen los individuos y que se ponen en práctica con el objetivo de generar experiencia. Posteriormente, esto se debe verificar para partir de un nuevo nivel de conocimiento y competencias, con el propósito de lograr una espiral creciente que

la manera en que las personas adquieren progresivamente sus conocimientos y competencias.

Las organizaciones inteligentes se forman a partir de la forma en que sus colaboradores aprenden y ellos están sujetos a cambios de comportamiento como resultado de la formación en relación con sus conocimientos, como del entrenamiento para el desarrollo de sus competencias.

Referencias

- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica.
- Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (1970). *Madrid: Real Academia Española de la Lengua*.
- Drucker, P. F. (1991). *Las nuevas realidades: en el Estado y la política, en la economía y los negocios, en la sociedad y en la imagen del mundo*. Edhasa.
- Senge, P. M. (2012). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica.
- Senge, P. M. (1992, 2005). *La quinta disciplina en la práctica*. Barcelona: Granica.