

Modelos de la administración y la transversalidad del capital humano

María Dolores Quintana Lombeida

Docente e Investigadora Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador
maria.quintana@ute.edu.ec

RESUMEN

Desde los años cincuenta hasta la actualidad se han generado cambios en los modelos de gestión, los cuales se han adaptado a la época, con miras al desarrollo empresarial y en sinergia con variables endógenas y exógenas; década a década se ha evidenciado un movimiento en la conducta de las organizaciones, dichos modelos fueron analizados bajo la perspectiva de diversos autores de relevancia que influenciaron en el desarrollo del sector empresarial; especialmente en épocas de crisis, donde la necesidad de un modelo de gestión viabilizaba la vida de las organizaciones. En la presente investigación se cita la cronología a estas corrientes; la administración por objetivos, la gestión de la calidad, la gestión estratégica, la reingeniería, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias. Finalmente, se construye una serie de reflexiones sobre la incidencia de la gestión del conocimiento en correlación con los modelos de gestión.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, modelos de la administración, empresa, capital humano.

ABSTRACT

From the fifties to the present, changes have been generated in the management models, which have been adapted to the time, with a view to business development and in synergy with endogenous and exogenous variables; a decade that has seen a movement in the behavior of organizations, these models were analyzed from the perspective of various relevant authors that influenced the development of the business sector; especially in times of crisis, where the need for a management model made life viable for organizations. In this research, the chronology of these currents and the utility of generation at the time, from management by objectives, quality management, strategic management, reengineering, knowledge management and competency management are cited. Finally, a series of reflections is built on the incidence of knowledge management in correlation with management models.

Keywords: Knowledge management, management models, Company, Human capital.

1. INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas existieron diferentes corrientes que influyeron en el proceso administrativo de las organizaciones de gran parte del mundo; en el modelo de gestión como tal, en su mecanismo de desarrollo en el tiempo, así como en la transversalidad empírica, en ciertos casos, y en otros, desde corrientes más estructuradas de la gestión del conocimiento. Para esta investigación se parte desde Ducker 1954 hasta el año 2000 con la gestión por competencias, donde se denota la influencia del capital humano y su vital transformación por los cambios de la sociedad económica, política y cultural de cada época en los modelos de administración en paralelo con la influencia del capital humano.

Las estrategias metodológicas que se utilizaron en el estudio reflejan una fase preparatoria, a partir de la formulación de bases con la información encontrada, para su posterior compilación y discriminación, y así, establecer las necesidades que se otorga a una búsqueda específica con la finalidad de identificar que modelos formarían parte de la investigación. Posteriormente, se realizó a través de un estudio descriptivo el desarrollo de cada modelo, junto a un estudio correlacional con lectura analítica y desarrollo del problema de investigación, para delimitar la necesidad de información requerida y su transversalidad con el talento humano en dicha corriente. Finalmente, se consideró la estrategia interpretativa planteando hipótesis que lleven a la ampliación del estudio en futuras investigaciones.

2. DESARROLLO

El término modelo tiene varias conceptualizaciones según los autores Caracheo (2002) lo refiere como una representación de la realidad, como la explicación de un fenómeno ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad, arquetipo, prototipo, uno entre una serie de objetivos similares un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social.

Para (García, 2012) el lenguaje suministra una forma de modelar la realidad; cuando el individuo prefigura en su mente la acción que va a ejecutar a continuación, la está planeando, pre ordenando, modelando. El modelo es una representación parcial de la realidad, esto se refiere a que no es posible explicar una totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico, visto siempre desde el punto de vista de su autor, así permite demostrar hipótesis y teorías.

Por lo tanto, un modelo es la visualización de un proceso y sus tareas para facilitar la demostración de una hipótesis desde la perspectiva de su autor o autores.

Los modelos que han sido considerados para esta investigación son la administración por objetivos, gestión de la calidad, gestión estratégica, reingeniería, gestión del conocimiento y gestión por competencias precisamente por la relevancia que presentaron y la trascendencia que aun representan en la gestión empresarial.

a) La administración por objetivos

Desde el pre nazismo, la evolución de la economía industrial y su declive, el renacimiento de una nación y la necesidad de un nuevo orden mundial, la necesaria aparición del horno "Futurus", la sociedad del conocimiento, y demás grandes hitos del siglo, han sido leídos, abarcados, sintetizados y logrados a través de un tipo de gestión que en últimas es un modelo de sociedad (Vélez, 2007).

La administración por objetivos, promovida por Peter Ducker (1954), se enfoca en una administración donde se trazan objetivos en cada línea jerárquica; así los objetivos de un miembro de la organización aportan al cumplimiento de toda la estructura; la participación activa, cognitiva y práctica de cada integrante es reconocida como fundamental y articulada.

Los objetivos son cuantificables por miembro, por áreas departamentales y deben estar correlacionados. Es un modelo cambiante, adaptable a la visión futurista y se fortalece con el tiempo; el líder del conocimiento de dicho proceso en una empresa instauro y renueva organizaciones que adaptan y crean sociedad. Por lo tanto, se prioriza al talento humano en cada época con sus relaciones, sus intereses, sus motivaciones, su familia, su trabajo y la organización de su tiempo.

Para (Toniut, y otros, 2015) la falta de compromiso es la cualidad que suelen remarcar los gerentes cuando se les consulta sobre la principal dificultad que tienen las organizaciones. La tarea de gestionar ha dejado de ser sencilla, sobre todo frente a los problemas que se presentan debido a un entorno por demás dinámico y cambiante. Las prácticas exitosas del pasado aplicadas hoy pueden convertirse en el camino más rápido hacia el fracaso porque la realidad ha cambiado.

Según Drucker los elementos clave para las futuras propuestas gerenciales son el concepto de la naturaleza del hombre, de la naturaleza de la sociedad, de su propia función y de su lugar en la sociedad. Las organizaciones tienen anatomía propia, las cuales se regulan por su libertad y su capacidad para formar parte de las empresas. Sin embargo, estas características dieron lugar a espacios de desarrollo económico, al flaqueo de los totalitarismos, a la renovación de estos hacia las democracias y al resurgimiento de civilizaciones tradicionales, específicamente las orientales; fue el golpe de la ciencia y la tecnología de Occidente en el mundo.

Todos los procesos de administración por objetivos deben ser planificados y controlados, ser apoyados permanentemente por la sinergia de esfuerzos, deben ser enunciados y definidos los resultados que se esperan en lo específico, considerando las actividades que se aspira para su cumplimiento y enfocándose en los resultados planificados (Torres, 2014)

Como las organizaciones persiguen varios objetivos, es relevante determinar cuáles son los prioritarios, se establece tres escalas: estratégicos, operacionales y tácticos.

- Los estratégicos, es vital que se los proyecte como visionarios a largo plazo.
- Los objetivos operacionales representan a cada actividad y se dan en el corto plazo.
- Los objetivos tácticos y referidos a mediano plazo, conectan las diferentes actividades en la organización como una red neuronal, son la sinapsis entre departamentos.

La administración por objetivos, según (Garcias, 2011) no se inicia fijando objetivos sino con la planeación estratégica. En las definiciones de Humble y Odiorne, se describe como un sistema de administración y no como un instrumento o una técnica de administración, es como un ciclo, ya que si un objetivo no es bien ejecutado, desencadena errores en el siguiente. Levinson, principal crítico de este modelo, afirma que se postula al líder como a un ratón de laboratorio, este acierta o falla en el camino de un laberinto, volviéndose estos objetivos amenazantes a largo plazo, en la

medida que están prestos a retribuciones posteriores a su resultado. Por lo tanto, están regulados por su líder para su óptimo cumplimiento.

Para (Chiang, Gomez, & Salazar, 2014) el liderazgo se divide principalmente en dos dimensiones o estilos de liderazgo: orientación a la tarea –el líder está preocupado fundamentalmente por conseguir los objetivos grupales- y orientación a la relación –el líder se interesa básicamente por el bienestar y satisfacción de los seguidores.

De esta manera los avances en gestión están promovidos en la orientación y motivación que brinda el líder hacia el objetivo institucional. Estructurándose su enfoque exclusivamente en los planteamientos sugeridos por el ápice estratégico de la estructura organizacional.

b) Gestión de la Calidad

Los orígenes de la calidad se conjugaron en Japón en 1950, posterior a la Segunda Guerra Mundial, y con un país en proceso de construcción se incentivó la producción y competitividad minimizando la mala calidad en los productos y el desarrollo el sector industrial.

En Japón se constató, que los defectos en los productos generan un efecto en cadena, lo que imposibilita mantener la cuota de mercado, esto provoca la desvinculación del empleado con su puesto de trabajo Deming, (1989) y Juran (1990), la gestión estratégica de la calidad es un enfoque sistemático para establecer y cumplir los objetivos de calidad por toda la empresa. La operatividad de la gestión de la calidad funciona siempre que se definan objetivos desde la gerencia y que se describan en cada departamento, estos deben estar trazados con miras al cumplimiento del objetivo de la organización; por ello, la jerarquía de objetivos debe basar su cumplimiento en el talento humano con participación universal. Una metodología precisa debe afirmar los objetivos y recursos, así como el fundamentalismo del control, el lenguaje universal y la formación.

Aunque habitualmente se asocia el concepto de calidad al Siglo XX, siempre ha existido un concepto intuitivo de la misma para el ser humano dada su preocupación innata por los trabajos bien hechos como lo afirma (Robledillo & Velasquez, 2013)

Entre otras ideologías de Juran se menciona al estilo de gestión, se sustenta en la trilogía de la calidad que la conforman: la planificación, el control y la mejora. Sin embargo, el planteamiento más relevante de Juran es la mejora continua por medio del trabajo en equipo, por lo cual los errores deben ser cuantificados económicamente a fin de concientizar a la dirección administrativa.

Durante el proceso de implementación, el Consejo de Administración debe crear en la empresa un área o departamento de calidad para, por un lado, coordinar el proyecto de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y representar a la dirección en los aspectos relacionados con el sistema, y por otro, promover la cultura de la calidad, asegurar el mantenimiento de los procesos, informar sobre su desempeño y las necesidades de mejoramiento (Pérez, 2007).

Así la calidad se torna real, únicamente con la intervención de una planificación y control permanente de los integrantes de los procesos en toda la organización, y siempre que su rol sea valorado en unidades monetarias, para posteriormente, realizar procesos de retroalimentación con el fin de reajustar y potencializar las acciones.

Crosby (1961), asegura que la calidad es un postulado que se sustenta en cuatro principios. El primero, basado en la expectativa que el cliente tiene del producto o servicio, el cual debe cumplirse. El segundo, se relaciona con que posteriormente deben prevenirse los defectos, los inconvenientes generados con la calidad, los cuales deben ser resueltos a priori para generaran sistemas efectivos (Summers, 2006).

El tercero, está inmerso en el desempeño que en cualquier sistema debe tender a identificarse con cero defectos, por ello es un principio absoluto. Estos cero defectos se refieren a la fabricación correcta de los productos desde el primer intento, es decir sin imperfecciones. El control de la calidad tradicional se centraba en la inspección final y en niveles aceptables de defectos.

Finalmente, el ultimo principio, son los costos de la calidad, estos se refieren a otorgar al cliente el bien o servicio en consonancia con lo que está presto a recibir, así los recursos implícitos son directamente proporcionales a la expectativa generada (Crosby, 1996). Es muy común que el cliente interno y externo tenga una sobre expectativa de la organización y recibir un producto y servicio diferente esto debido a la implicación de recursos que implica para la organización el prestar dichos servicios y la disposición que tenga la empresa para otorgarlo.

Para (Fernández, Delgado, & Elías, 2016) sin duda alguna, la definición y logro eficiente de los objetivos institucionales vinculados a la generación de valor, el uso eficiente de los recursos y la búsqueda de modelos y sistemas de gestión que lo permitan, sigue siendo un vasto terreno de innovación y discusión en el campo de la administración.

De tal manera que en la gestión de la Calidad nuevamente el Capital humano es de fundamental importancia, en el postulado del trabajo en equipo se sustentan las bases del cumplimiento de esta teoría sobre la cual se sujeta el cumplimiento de los objetivos institucionales.

c) La Gestión Estratégica

El término estrategia hace referencia a lineamientos con raíces militares, proviene del verbo griego “stratego” que significa planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos. Las primeras referencias para dicho término surgieron con Peter Drucker.

Posteriormente constan Ansoff y Andrews (1965), citados por Mintzberg (1988), quien se refiere a las investigaciones de Andrews como “la Escuela del Diseño”, que es una de las mayores referentes de la estrategia empresarial, de donde nace la propuesta de la matriz FODA y DOFA, la que, en síntesis, establece las debilidades y fortalezas de una empresa, contrastándolas con las oportunidades y amenazas de un entorno determinado. Por su parte, a Ansoff lo refiere como “la Escuela de la Planificación”, donde la estrategia es enfocada como un proceso formal, independiente y sistemático de planificación consecuente. En esta escuela, la prioridad establece que el camino para la empresa es el líder, quien tiene bajo su responsabilidad la planificación, coherente con cambios continuos, periódicos y graduales.

Ansoff en su obra *Estrategia Corporativa* inicia algunas agrupaciones literarias, que van desde 1965 hasta 1984. Según este autor, son básicamente cuatro los tipos de decisiones organizacionales enfocadas en la estrategia, las políticas, los programas y los procedimientos operativos; las tres últimas decisiones se toman de acuerdo a las

nuevas condiciones de la empresa y de su ambiente. Distingue tres tipos de decisiones: estratégicas, administrativas y operativas (Ortega, 2010).

Para Ansoff y Brandenburg (1967), la planificación es la suma de procesos formales y limitantes del comportamiento de una empresa, así la teoría de la planificación estratégica resalta que las organizaciones pueden realizar su planificación formal a partir de procesos escritos, sistematizados, con seguimiento a los resultados, obteniendo cada vez mejores logros.

A partir del contraste de la Escuela del Diseño con la Escuela de la Planificación nace la estrategia competitiva, propuesta por Porter (1979). Precisamente el debate de la estrategia se consolida en este estudio, sin embargo, ya se habían planteado los postulados de Dan Schendel y Ken Hatten sobre el análisis de la estrategia, quienes critican la solidez de las Escuelas del Diseño y de la Planificación. Uno de los paradigmas más grandes que trata esta llamada “Escuela del Posicionamiento” es que las estrategias pueden ser genéricas y no necesariamente planteadas con carácter específico, es más, a nivel de las industrias se evidencia que los resultados son favorables en su aplicación genérica.

Una vez más, como en la planificación, el principal directivo sigue siendo el principio estrategia, mientras que el planificador retiene el poder detrás del trono. La Escuela de Posicionamiento eleva la importancia del planificador a otro grado, aquí la persona se convierte en un analista, un calculista erudito que recomienda las estrategias genéricas óptimas (Mintzberg, 2003).

Para Mintzberg, la estrategia es un proceso que se torna imposible de planificar a largo plazo, es prácticamente imposible formalizarla en un plan estratégico cerrado y estático por los cambios permanentes en la mayoría de las divisiones. Adicionalmente, factores exógenos como el mercado, el ambiente legal y político, el entorno sociocultural en el que está inmersa la empresa, influyen en su proceso estratégico. Lo cierto es que no existe una forma de crear estrategias de éxito, depende de la cultura y la sociedad en la que opera la empresa, unos planteamientos serán válidos y otros no. Por ejemplo, la forma de hacer estrategia en EEUU no tiene por qué tener éxito en Alemania o en Japón (Maroto, 2007). Por otra parte, la influencia del factor humano interviene en la organización y en la gestión, se involucran desde el gobierno corporativo hasta la relación entre directivos y mercado. El conflicto suele manifestarse en el reparto de retribuciones propuestas por políticas empresariales. “La ambición de los ejecutivos es también consecuencia, en parte, de las cada vez más anónimas estructuras de gobierno corporativo” Ridderstrale & Nordstrom.

d) Reingeniería

No existe un procedimiento único de hacer reingeniería, porque ella es un proceso en sí mismo, que debe ser particularizado y contextualizado en función de lo que se desea rediseñar. Sin embargo, diferentes autores han propuesto etapas generales para la aplicación de la reingeniería de procesos como; Hammer y Champy (1994); Navarro (2003); Alarcón (2004). Estas propuestas tienen como núcleo el rediseño de los procesos estratégicos de las empresa para hacerlos más eficientes en correspondencia con la definición clásica de reingeniería de procesos (Moreno & Parra, 2018).

En la década de 1980, nació la autoría de la Reingeniería, que se fundamenta en el cambio de raíz de los procesos en las empresas. Estos procesos se los identifica

como fundamentales para que una organización incorpore una sinergia en los factores humanos y tecnológicos que alinean a los procesos de la industria y sus resultados, la finalidad entonces no es corregir los errores sino extinguirlos.

La literatura fija los inicios de la Reingeniería en Estados Unidos en los noventa surgiendo como un término relacionado a los sistemas de información empresariales. A pesar de que en 1972 no se hace referencia al término en sí, ya se identifica a un conocimiento organizacional que refleja el refrescar, innovar o cambiar los procesos administrativos en las empresas en busca de alcanzar su efectividad, un antecedente propio de la reingeniería.

La reingeniería es el concepto actual que se da a los cambios drásticos que sufre una organización al ser reestructurados sus procesos. La base de la reingeniería es el servicio al cliente, un modelo de negocio, un conjunto de técnicas que los ejecutivos y los gerentes tienen que emplear para reinventar sus compañías, afín de competir en un nuevo mundo (Hammer, 1994). Sin embargo, esta perspectiva gerencial destruye los precedentes normativos y reglamentarios que las empresas ejecutan, ya que las estrategias implementadas se vuelven inconsistentes con la cambiante realidad del entorno.

Este modelo busca resultados de gran impacto, a diferencia de otros enfoques que se caracterizan por inquirir consecuencias incrementales y continuas. La reingeniería efectiva del proceso se fundamenta en la reexaminación del proceso actual y de sus objetivos, con miras a conseguir espectaculares mejoras en su realización (Bustos, 2005). Integra el diseño de los procesos de trabajo de los negocios y la implementación de los nuevos diseños. Se utilizan los términos posicionamiento o reposicionamiento para abarcar el alcance de esta definición y analizar las otras actividades necesarias (Morris & Brandon, 1995). Así, la reingeniería se orienta principalmente a un cambio enraizado en la tecnología y en la concordancia, con orientaciones que flexibilicen la estructura organizativa y la independencia de la administración de los equipos. Es fundamental la descentralización de las actividades y la motivación del personal, así como la identificación de las barreras que imposibilitan el proceso.

De acuerdo a Lefcovich (2004), es primordial cumplir con ciertas fases en pro de la reingeniería en una organización, estas son: análisis de la situación, diagnóstico, diseño de la nueva organización e implementación. La rutina empresarial lleva al costumbrismo, y a pesar de que el cambio genera incertidumbre, es definitivo que el cambio trae consigo mejores beneficios para toda la empresa.

La reingeniería es una herramienta que está muy vinculada con la ingeniería de procesos y con la gestión del conocimiento, por lo que cada una de estas complementa a la reingeniería como piezas clave para solucionar los trastornos globales que posee una organización. Debe generar sinergia entre empleados y directivos para que todos asuman responsabilidades, sin la mano cognitiva e intelectual que facilite la competitividad (Pomar, 2011).

e) Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento es una corriente que aborda el cómo administrar el conocimiento, sí en las personas, en el contexto o en las organizaciones. La corriente de la teoría de la gestión del conocimiento nace aproximadamente en 1985. Drucker, Strassman y Senge han enfatizado en la importancia creciente de la información y el conocimiento explícito como recursos organizativos. Es Senge quien pone énfasis en

la dimensión cultural de la gestión del conocimiento, desarrollando su modelo en lo que él denomina learning organization (Valhondo, 2012).

La gestión del conocimiento surge como una corriente, una nueva cultura empresarial, donde el principal activo es el recurso humano. Por lo tanto, se impone el poder de esta en la capacidad que tiene el capital humano de compartir su conocimiento empírico, de carácter individual y colectivo, y en la información. Para Gene Meieran, la gestión del conocimiento tiene que ver con el uso de los ordenadores y comunicaciones para ayudar a la gente a recopilar y aplicar datos, información, conocimiento y sabiduría colectiva, con el fin de tomar mejores, más rápidas y más efectivas decisiones. Según Charles Armstrong, tiene que ver con elevar la conductividad de la organización para mejorar la capacidad de enlazar con el mundo exterior y los clientes. Esto requiere crear el lugar, el tiempo y el ambiente apropiado para promover un trabajo reflexivo y la efectividad de las interacciones.

En la economía, el conocimiento se integra a las doctrinas de gestión como factor de la producción. En esta disciplina la consideración no apunta tanto al saber individual sino al colectivo, usualmente denominado conocimiento organizacional aplicable a la configuración de procesos y condiciones marco, que permiten una mayor identificación y mejora en el desarrollo, distribución y utilización de los conocimientos por parte de una empresa o institución (Rivas, 2008).

Cabe acotar que la gestión del conocimiento en las organizaciones se compila en la información, sumada a la gestión de los recursos humanos. Dichos elementos se consideran como un nuevo paradigma de las corporaciones del nuevo siglo, que con el manejo adecuado y la administración eficiente, todo el talento del capital humano puede ser automatizado, a fin de aportar a la organización y consolidar la formación de nuevos elementos profesionales que suplanten roles de relevancia.

La sociedad del conocimiento necesita de instituciones adaptadas a su tiempo, el clúster del conocimiento es una de ellas y está surgiendo en la nueva economía. Las instituciones y los agentes sociales que aparecen para responder a los problemas y oportunidades de la sociedad industrial, deben reconsiderar su posición y repensarse a sí mismas. (Arbonies, 2013). Es fundamental el mejoramiento continuo de las organizaciones que se enfocan en el capital humano de la empresa como integrante de la sociedad, esta capacidad le permite enfrentar las variables exógenas y endógenas que se presentan en la cotidianidad.

El conocimiento complejo, específico y tácito genera ventajas competitivas duraderas que son difíciles de imitar. Para Spender (1996), los activos intangibles de la empresa son menos interesantes ya que provienen principalmente del exterior, por lo tanto, la ventaja competitiva surgirá probablemente del conocimiento específico de la empresa, permitiendo añadir valor a los factores productivos de un modo relativamente único (Vidal, 2004).

La permanente industrialización y feroz competencia a nivel local a la que se enfrentan las empresas nacionales, por la presencia de franquicias y cadenas internacionales, se fundamenta principalmente en el nivel de competitividad que estas sustentan, a partir del know how¹ que poseen con su capital humano. La misma matriz productiva de una sociedad no puede desarrollarse sin la coherente administración del potencial del conocimiento, de tal manera que la gestión del conocimiento gira en torno a las

capacidades del hombre y al soporte que este dé a través de la tecnología. Como se puede evidenciar, el conocimiento es altamente poderoso pero requiere de una gestión correcta, de otra manera, genera a todo nivel impacto negativo y agudo.

Según (Pereira, 2012) El objetivo integral de la gestión del conocimiento es asegurar que el conocimiento presente en una organización sea aplicado productivamente en su beneficio. La base de conocimiento organizacional consiste en activos de conocimiento individual y colectivo que la organización puede utilizar para alcanzar sus objetivos. Y tales activos, además de estar disponibles, necesitan la voluntad humana para ser evocados

Entonces, la gestión del conocimiento se plantea en el espacio donde las organizaciones son primordialmente conscientes del conocimiento; en relación con las organizaciones tradicionales, presentan una responsabilidad compartida y los organigramas son estructuras más planas, las estructuras son abiertas y flexibles ya no politizadas. Primordialmente, hay una responsabilidad compartida y política de aprendizaje permanente.

f) Gestión por competencias

Para (Stor & Kupczyk, 2016) Las competencias significan conocimiento, habilidades, características personales y comportamientos necesarios para el efectivo desempeño de un rol en la organización y ayuda a la empresa y conocer los objetivos estratégicos.

Dado que en la literatura sobre competencias profesionales es profusa y difusa, y en el plano conceptual no existe un amplio consenso respecto el significado del concepto de competencia (Brunte & Mara, 2016). Sin embargo, las conceptualizaciones arrojan seis enfoques; conductista, funcionalista, constructivista, cognitivo, hermenéutico y humanista por lo cual las competencias combinan elementos de desarrollo integral humano.

Se conciben tres modelos de competencias: distintivo, genérico y funcional, cada uno se aplica de acuerdo al escenario de la organización. Algunos enfoques de estos son:

- En el modelo de competencias distintivas las personas se perciben como eje y la organización como cerebro. Para la identificación es necesaria la entrevista de eventos conductuales y se construye por medio de un análisis temático.
- En el modelo de competencias genéricas se percibe el comportamiento vital y la organización como organismo. Para su identificación se realiza una entrevista de incidentes críticos y se construye por medio del análisis del perfil de cargo.
- En el modelo de organizaciones funcionales se percibe a los resultados y la organización como máquina. Para su identificación se utiliza un panel de expertos y se construye a través de un análisis funcional.

En los tres modelos planteados de competencias tanto genéricas, distintivas y funcionales; se toman como efecto medular al talento humano para la construcción de los objetivos estratégicos empresariales.

DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

Las diferentes herramientas en las que se sustenta la Administración desde los años cincuenta, han desembocado en múltiples alternativas que se fueron adaptando a diferentes espacios, todos por condiciones del entorno que hicieron de la realidad de la época una de las alternativas sostenibles. Sin embargo, la evolución de las empresas y la globalización en todas las líneas, incluyendo el conocimiento, muestran como las organizaciones se sustentan en el capital humano y en su know how para emprender cualquier desarrollo e innovación.

Este método de gestión integra a varias herramientas que se han utilizado en las últimas décadas: políticas de innovación permanente, marketing estratégico, política de recursos humanos, dirección por objetivos, calidad total y la reingeniería de procesos.

De esta manera se plantea que la administración por objetivos se contrapone a la reingeniería de procesos, en la radicalización de un cambio integral, sin rescatar ningún elemento, como en su época lo proponía la administración por objetivos sujetos a diferentes realidades. La gestión estratégica con relación a la gestión del conocimiento y la gestión por competencias prioriza el tema mercantilista, mientras que esta última manifiesta que la motivación hacia el capital humano es fundamental, que su rendimiento y valoración están priorizados frente a las funciones en la empresa y a las tareas asignadas.

Por otra parte, la gestión de la calidad se sustenta en la percepción del cliente sobre el producto, y hacia la que se direccionan las políticas empresariales. Sin embargo, en relación con la gestión del conocimiento, no se prioriza el criterio del cliente interno en la mejora del producto, sino en el cumplimiento del objetivo como parte de la planificación estratégica de la empresa y no está basado en su know how.

Se concluye que conforme la época, los modelos de administración fueron adaptativos, sin embargo los últimos tiempos y con la era de la tecnología de la información, el conocimiento se hace cada vez más amplio. Por ello, los procesos son más acelerados, se adquiere información de bienes y servicios en segundos, consecuentemente la competencia está globalizada y la demanda es más estricta. Es allí donde el factor clave de éxito en una organización lo sustenta el capital humano, es lo único que no puede ser copiado y mejorado, las organizaciones deben adaptar sus estructuras organizacionales a esta época, abandonar las clásicas estructuras verticales autoritarias. Enfocarse en la experticia de su capital humano, hacer de la tecnología su aliado y entender que el conocimiento es poder y, que el capital humano debe ser valorado como tal.

Las futuras investigaciones que se sustentan a partir de esta, serán levantamientos de aplicaciones que se hayan llevado a cabo en industrias de varios de estos modelos y su funcionalidad, artículos empíricos con datos cuantitativos y cualitativos para la validación y contraposición del estado del arte planteado.

BIBLIOGRAFÍA

- Arbonies, A. (2013). Conocimiento para innovar. Buenos Aires: Diaz de Santos.
- Báez, C. M. (2008). La aplicación de la dirección por objetivos necesita creatividad y claridad de conceptos . ACIMED, v.18 n.6 .
- Bustos, C. (2005). La reingeniería: Herramienta Controversial. Visión gerencial.
- Brunte, I., & Mara, L. (2016). El discurso por competencias: Una propuesta de. Intangible Capital, 990.
- Chiang, M., Gomez, N., & Salazar, C. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas. Cuadernos de Administración, 68.
- Crosby, P. B. (1996). Los principios absolutos del liderazgo. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Fernández, N. B., Delgado, M. R., & Elías, R. F. (2016). La definición de funciones en la gestión de la calidad de los procesos universitarios. Cofin Habana, vol.10 no.2.
- Deming, E. (1989). Calidad, Productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Díaz de Santos.
- García, L. (2012). Modelo Sistémico Basado en Competencias para Instituciones Educativas Públicas" . Eumed.
- Drucker, P. (1954). Managing for Results. Great Britain. Garcías, O. (2011). Administración por objetivos. Cuadernos de Administración , 6(8).
- Fernández, N. B., Delgado, M. R., & Elías, R. F. (2016). La definición de funciones en la gestión de la calidad de los procesos universitarios. Cofin Habana, vol.10 no.2.
- JURAN, J. (1990). Juran y el liderazgo para la calidad, un manual para directivos. Valencia: Díaz de Santos S. A.
- Moreno, R., & Parra, S. (2018). Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa Cereales "Santiago" . Ingeniería Industrial, 130-142.
- Maroto, J. C. (2007). Estrategia de la visión a la acción. Madrid: ESIC. Pereira, C. d. (2012). MEMORIA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. Rosario.
- Mintzberg, A. L. (2003). Safari a la Estrategia. Buenos Aires: Granica. Porras, V. H., &
- Moreno, R., & Parra, S. (2018). Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa Cereales "Santiago". Ingeniería Industrial, 130-142. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000200002&lng=es&tlng=es
- Robledillo, A., & Velasquez, D. (2013). Introducción a los Sistemas de Gestión de la Calidad Total: Modelo de Excelencia EFQM y Autoevaluación. Medicina y Seguridad del Trabajo, vol.59 no.232.
- Morris, D., & Brandon, J. (1995). Reingeniería: cómo aplicarla con éxito en los negocios. Madrid: McGraw-Hill.

Stor, M., & Kupczyk, T. (2016). Differences in Competency Management – Comparative Analysis between Polish, Spanish, and Austrian Business Practices. *Journal of Intercultural Management*, 51.

Naranjo-Valencia, J C; Calderón-Hernández, G; Álvarez-Giraldo, C M; (2010). Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20() 13-26. Recuperado <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81819024003>

Toniut, H., Ricci, S. d., Dondero, M., Molina, D., Nivellet, D., Ordoñez, V., . . . Sordo, J. (2015). La gestión por valores: una mirada crítica sobre la. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 58.

Ortega, M. A. (2010). Modelo de Estrategia emergente y su aplicación en las pyme de México en ambientes de incertidumbre un estudio cualitativo en empresas del sector automotriz. *Eumed*, 171.

Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Patria.

Pereira, C. d. (2012). *Memoria Organizacional y Gestión Del Conocimiento*. Rosario
Pérez, P. E. (2007). Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad iso 9001:2000 en cooperativas de economía solidaria. Bogotá.

Pomar, R. (2011). *Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones*. Ciencias de la Información.

Rivas, R. (2008). *Gestión del conocimiento*. Libros en red.

Robledillo, A., & Velázquez, D. (2013). *Introducción a los Sistemas de Gestión de la Calidad Total: Modelo de Excelencia EFQM y Autoevaluación*. Medicina y Seguridad del Trabajo, vol.59 no.232.

Stor, M., & Kupczyk, T. (2016). Differences in Competency Management – Comparative Analysis between Polish, Spanish, and Austrian Business Practices. *Journal of Intercultural Management*, 51.

Summers, D. C. (2006). *Administración de la calidad*. México: Pearson Education.

Toniut, H., Ricci, S. d., Dondero, M., Molina, D., Nivellet, D., Ordoñez, V. Sordo, J. (2015). La gestión por valores: una mirada crítica sobre la. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 58.

Valhondo, D. (2012). *Gestión del Conocimiento del mito a la Realidad*. Madrid: Díaz de Santos.

Vélez, A. R. (2007). *Los clásicos de la Gerencia*. Colombia: Universidad del Rosario.