

RESUMEN

Son pocas las organizaciones mexicanas que trabajan en el enriquecimiento de la cultura de sus organizaciones; por lo cual, la presente investigación se centra en caracterizar la cultura organizacional de Grupo Automotriz del Noroeste, con el objetivo de identificar las competencias laborales y valores que requiere tener y desarrollar toda persona que ingrese a la organización para lograr una mejor adaptación con su cultura. Las teorías que dan sustento a la investigación son la teoría de las organizaciones, teoría de las competencias y el enfoque de gestión por competencias, así como los estudios realizados por Mc Clelland, Alles, Cameron y Quinn, Fernández y Luftman. Esta investigación se realizó bajo la modalidad estudio de caso simple holístico, mediante el enfoque mixto con predominancia cualitativa, siendo un estudio de carácter descriptivo, de corte transversal, no experimental. Para dar respuesta a los objetivos se creó un modelo que consta de 3 fases, el cual incluye las técnicas de análisis de documentos, entrevista, encuesta, la aplicación de un psicométrico y la Evaluación de Cultura Organizacional. Este trabajo se encuentra actualmente en etapa de aplicación de instrumentos, por lo que los resultados encontrados están basados en el análisis de documentos y por medio de la observación.

PALABRAS CLAVE: *Competencias laborales, cultura, perfil, valores.*

ABSTRACT

There are very few Mexican organizations that are working in the enrichment of the culture of their organizations; therefore, this research focuses on characterize the corporate culture of the Grupo Automotriz del Noroeste, with the aim of identifying the competencies and values that requires you to have and develop the whole person to enter the organization to achieve a better adaptation to their culture. The theories that give sustenance to the investigation is the theory of organization, theory of the competencies and competency-based management approach, as well as studies made by Mc Clelland, Alles, Cameron and Quinn, Fernández and luftman. This research was carried out under the simple case study modality holistic approach, through the mixed approach with qualitative predominance, being a study of descriptive, cross-sectional, non-experimental. In response to the objectives created a model which consists of 3 stages, which includes the techniques of analysis of documents, interview, survey, the application of a psychometric test and evaluation of organizational culture. This work is actually in the phase of implementation of instruments, so that the results are based on the analysis of documents and through observation

KEY WORDS: *Skill competencies, organizational culture, profile, values.*

Licenciada Marley Denisse López-Arámburo. Licenciada en Mercadotecnia, Estudiante de la Maestría en Administración Estratégica con enfoque en Capital Humano de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Domicilio: Ciudad Universitaria Número 4, Colonia Villa Universidad, Código Postal 80010, Culiacán Rosales, Sinaloa, México. Teléfono: 6677-52-18-59. Correo electrónico: marley_denisse@hotmail.com

Doctor Mario Montijo-García. Doctor en Estudios Organizacionales, Profesor e Investigador titular de tiempo completo de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Domicilio: Ciudad Universitaria Número 4, Colonia Villa Universidad, Código Postal 80010, Culiacán Rosales, Sinaloa, México. Teléfono: 6677-52-18-59. Correo electrónico: mmon-tijo@uas.edu.mx



COMPETENCIAS LABORALES Y VALORES PARA CARACTERIZAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL. CASO: GRUPO AUTOMOTRIZ DEL NOROESTE

LABOR COMPETENCIES AND VALUES TO CHARACTERIZE THE ORGANIZATIONAL CULTURE. CASE: NORTHWEST AUTOMOTIVE GROUP

Fecha de recepción: 29/11/2015 Fecha de aceptación: 12/01/2016

Marley Denisse López-Arámburo
Mario Montijo-García

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, las organizaciones se han visto inmersas en un nuevo y complejo entorno competitivo derivado de factores como la globalización de la economía, las relaciones comerciales más abiertas; la innovación de las tecnologías, como el uso del internet; y las crecientes exigencias en el mercado, han influido en los cambios de la administración y estructuras en las organizaciones, provocando a su vez, obsolescencia en el capital humano, es decir, la evolución constante en los requerimientos de los puestos de trabajo (Escobar, 2005).

Los valores y las competencias requeridas por el mercado laboral han cambiado, y este cambio ha incitado a grandes organizaciones a buscar personas con características que les permitan adaptarse no solamente a las actividades laborales, sino a la cultura organizacional.

Son varios los autores que afirman que el éxito para las organizaciones en el siglo XXI radica en que estas aprendan a gestionar lo que las personas saben (Bonache & Cabrera, 2006; Snell & Bohlander, 2013). De acuerdo a lo anterior,

para que las organizaciones del futuro logren el éxito en sus objetivos, es importante que tengan bien identificadas las competencias generales y valores que requiere toda persona que labore en ella y que estas vayan de la mano con los objetivos y características de la cultura organizacional. A lo que Hesselbein, Goldsmith, y Beckhard (1998) llaman un “perfil del tipo de persona que tendrá éxito en nuestra cultura” (p. 241).

El presente trabajo de investigación aún se encuentra en proceso, y su principal propósito es el de contribuir con la identificación de las competencias y los valores claves que faciliten la adaptación del personal de nuevo ingreso a la cultura organizacional, el caso específico de una empresa sinaloense que por motivos de anonimato se le mencionará como “Grupo Automotriz del Noroeste”.

Para este estudio se tienen considerados tres objetivos específicos, el primero es el determinar e identificar las competencias y los valores considerados como mínimos necesarios para que una persona pueda ser contratada por Grupo Automotriz del Noroeste; como segundo objetivo, está el de elaborar un diccionario de las competencias y los valores que todo trabajador de Grupo Automotriz del Noroeste debe tener o desarrollar para lograr el cumplimiento de sus objetivos; y por último, se buscará caracterizar los elementos de la cultura organizacional, con la finalidad de que sirvan como base para la creación de un perfil de ingreso basado en competencias.

En este sentido, este estudio pretende contribuir a la literatura relacionada con temas que actualmente se encuentran en boga, tales como la cultura organizacional y las competencias laborales. Para ello se realizó una revisión de literatura, analizando las aportaciones más significativas sobre los elementos que caracterizan la cultura, los tipos de cultura, y en el caso de la literatura en temas sobre competencias laborales se hizo un análisis de los temas de gestión por competencias y los perfiles basados en competencias.

ANTECEDENTES

La nueva era de la información se ha caracterizado por tener cambios drásticos y constantes; las modificaciones tecnológicas, ya sea el uso de la computadora, el internet, correo electrónico, han generado muchos beneficios para las organizaciones (Werther & Davis, 2000). Aunque al mismo tiempo han tenido efectos en la administración de los recursos humanos, pues con estas innovaciones los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar un puesto se modifican, por lo que es importante que los encargados de recursos humanos realicen periódicamente modificaciones en los perfiles.

Dichos cambios en los perfiles ocupacionales han desestabilizado la competencia global, mientras que los países industrializados han aprovechado estos cambios para mejorar sus estrategias, por otro lado los países menos industrializados han tenido resultados deficientes, debido a que no se ha llegado a crear un vínculo de las estrategias con la cultura organizacional, las estructuras organizacionales, los procesos de gestión y además la escasez de recursos (Luna, 2011).

En este mismo sentido, Hesselbein, Goldsmith y Beckhard (1998) mencionan que precisamente estas problemáticas, han ocasionado que los empleados de nuevo ingreso tienden a asimilar la cultura por medio de prueba y error. Por lo que, indican que las organizaciones del futuro no pueden darse el lujo de un aprendizaje tan lento, pues en algunos casos provoca tensiones y bajo rendimiento.

De acuerdo a la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2005) en el caso particular de las pymes mexicanas, el 90% de estas muere antes de cumplir cinco años en operación, por lo que Vivanco y Franco (2012) proponen que para motivar el incremento del rendimiento de las organizaciones mexicanas deberían empezar por adoptar las características de la cultura organizacional.

De acuerdo a lo anterior, ya sean pymes, medianas o grandes empresas es necesario crear estrategias por medio de la cultura de su propia organización con el fin de adaptarse a la competencia y dirigir a los trabajadores hacia los objetivos organizacionales.

En palabras de Hesselbein, Goldsmith, y Beckhard (1998) la postura que debe tomar la organización del futuro es que no puede darse el lujo de averiguar después de contratar a alguien que la persona poseía las destrezas requeridas pero no las aptitudes necesarias para realizar su tarea y contribuir a la misión de la empresa. Deberá de crear una cultura correspondiente a su misión y sus valores y buscar que sus necesidades concuerden con determinadas aptitudes de conducta (p. 242).

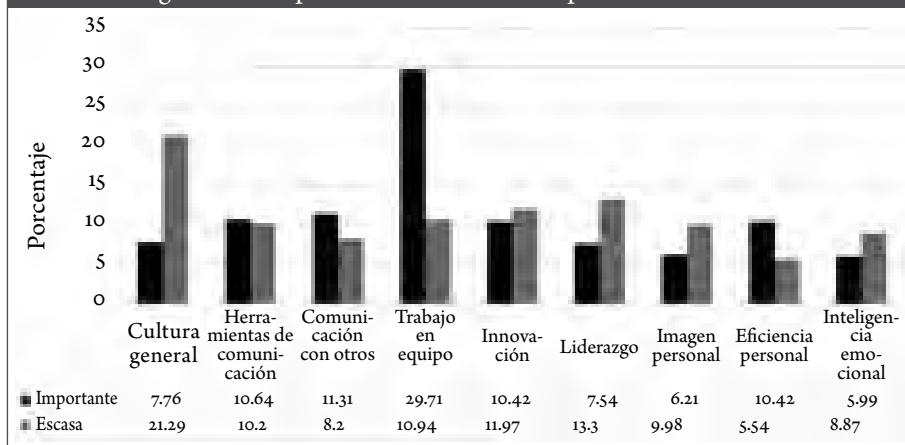
Es por esta razón que países europeos han orientado sus políticas, estrategias y programas hacia el enfoque de desarrollo de competencias, como respuesta a la mejora en los niveles de calidad en la educación y a la formación de los recursos humanos. Mediante este enfoque han conseguido adaptar las cualidades de sus ciudadanos para reunir las características requeridas en los constantes cambios de los perfiles ocupacionales (Quintanilla, 2010 en Rábago 2010, p. 23)

En el caso particular de México la ausencia de competencias en sus ciudadanos se debe a la deserción escolar, los altos índices de economía informal en el país y la falta de programas educativos (OCDE, 2015b, p. 8).

Ciertamente la falta de competencias de los ciudadanos mexicanos recae en gran medida en los factores ya mencionados, sin embargo, es importante aclarar que si a esto se le suman los cambios constantes en los perfiles de puestos como estrategia de las organizaciones para adaptarse al entorno cambiante y con aras de competir a nivel global, hace todavía más complicada la labor de actualizar las competencias necesarias para el desempeño exitoso.

La Encuesta de Competencias Profesionales, realizada en el 2014 por el Centro de Investigación para el Desarrollo A.C. (CIDAC, 2014), al área de recursos humanos, refleja las competencias más importantes y las más escasas en las organizaciones a nivel nacional, destacando con un 29.71% de personal de recursos humanos que consideran que el trabajo en equipo es la competencia más importante en los trabajadores; asimismo, en este rubro sobresalen, la comunicación con otras personas, las herramientas de comunicación, la innovación y eficiencia personal, como puede observarse en la gráfica 1.

Gráfica 1. Porcentaje de entrevistados del área de Recursos Humanos que calificaron cada categoría de competencias como la más importante o la más escasa



Fuente: Elaboración propia con información del Centro de Investigación para el Desarrollo A.C. (CIDAC, 2014, p. 47).

De acuerdo a esta misma encuesta el CIDAC (2014), menciona que el 26% de las empresas tienen dificultades para encontrar trabajadores jóvenes con el perfil adecuado para el puesto. Esta carencia de talento tiene que ver con la falta de habilidades y rasgos necesarios para superar retos y resolver problemas en el trabajo.

Por lo que, Álvarez (2016) menciona que una de las estrategias utilizada por las organizaciones con distintivo de *Great place to work* <grandes lugares para

trabajar> es además de identificar y gestionar los conocimientos y habilidades de los nuevos integrantes, se centran en los valores de las personas.

Este mismo autor cita a Peter Drucker (2006), quien menciona que las organizaciones, como las personas, tienen valores. Para ser eficaces en una organización, los valores de una persona deben ser compatibles con los valores de la organización. No es necesario que sean los mismos, pero deben parecerse lo suficiente para coexistir. De lo contrario, la persona no sólo se frustrara, sino que tampoco producirá resultados.

En este mismo sentido, es importante que en las organizaciones mexicanas comience a surgir una cultura que permita reconocer las competencias y valores claves que facilitan la adaptación de los objetivos de los trabajadores con los de la propia empresa.

Planteamiento del problema

Actualmente Grupo Automotriz del Noroeste, no cuenta con un perfil específico de las competencias basadas en las características de la cultura organizacional, lo que hace difícil definir las competencias y valores mínimos necesarios de toda persona que trabaja en su organización, así como de los posibles candidatos a laborar en ella.

La falta de identificación de competencias que definen la cultura de la organización está provocando que el proceso de selección no sea tan certero al momento de elegir a las personas más idóneas para adaptarse a la cultura y desempeño necesario en la organización. Lo que pudiera está provocando que el proceso de socialización en algunos empleados de nuevo ingreso sea lento, además de que induce a no tener los resultados esperados de satisfacción del personal.

OBJETIVOS

Objetivo general

El objetivo general de la presente investigación es identificar las competencias y los valores claves que podrían facilitar la adaptación del personal de nuevo ingreso con la cultura organizacional de Grupo Automotriz del Noroeste.

Objetivos específicos

Por otro lado, los objetivos específicos son determinar e identificar las competencias y los valores que considerados como mínimos necesarios para que una persona pueda ser contratada en Grupo Automotriz del Noroeste.

Asimismo, elaborar un diccionario de las competencias y los valores que todo trabajador de Grupo Automotriz del Noroeste debe tener o desarrollar para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Por último, se buscará caracterizar los elementos de la cultura organizacional, con la finalidad de que sirvan como base para la creación de un perfil de ingreso basado en competencias.

Justificación del estudio

Por medio de la presente investigación se busca generar beneficios a la sociedad, aportando conocimiento acerca de las competencias y valores que requiere una empresa importante del giro automotriz, lo cual puede generar una idea de las características que deba reunir o desarrollar una persona que desee ingresar a una organización similar.

Asimismo, servirá para crear aporte científico y metodológico para la elaboración de otras investigaciones relacionadas con los temas de competencias laborales, la alineación de la gestión por competencias con la cultura organizacional y la creación de perfiles por competencias.

Por otra parte, se pretende crear conciencia a los encargados de desarrollar los programas educativos del país, pues debido a la baja calidad y poca aplicación de la educación superior que afecta la economía y productividad de México, es necesario que se empiece por formular programas que vayan de la mano con las competencias requeridas para desarrollarse en el ámbito laboral, asimismo brindar la disponibilidad de información sobre aquellas competencias en el mercado laboral (OCDE, 2015).

Se busca brindar información a los empresarios sobre la creación de un perfil de ingreso basado en competencias que facilita la adaptación con la cultura organizacional, pues una gran parte de las problemáticas en las organizaciones mexicanas es precisamente que el personal de nuevo ingreso no cuenta con las competencias para ser productivo y adaptarse a la cultura de la empresa.

Por ser un estudio de caso, el diccionario de competencias y perfil de ingreso basado en competencias servirán para que Grupo Automotriz del Noroeste seleccione a personal más idóneo y sea más eficiente el proceso de socialización con la cultura organizacional, lo cual implicaría una disminución de rotación de personal y un aumento en la satisfacción de personal.

Cabe destacar que los resultados de esta investigación formarán las bases de un sistema de gestión por competencias, por lo que en un futuro puede ayudar a otros procesos como capacitación y evaluación del personal.

Teoría de la organización

La teoría de la organización ha generado múltiples estudios durante las últimas décadas, uno de los principales expositores del último siglo, es Stafford Beer filósofo de la teoría organizacional y gerencial quien define la teoría organizacional como la ciencia de la organización efectiva (Hernández & Palafox, 2012).

Franklin y Gómez (2002) mencionan que la teoría de las organizaciones data de tres teorías que en la actualidad tienen una influencia significativa en las ideologías y prácticas de la administración de las organizaciones. Estas se encuentran clasificadas en las teorías de la administración, siendo la teoría clásica, la teoría neoclásica y la teoría moderna.

La teoría clásica empezó a principios del siglo XIX, como consecuencia de que en los años 1800 la subjetividad predominaba sobre la objetividad dentro de las organizaciones. Un claro ejemplo de ello es que la estructura organizacional estaba constituida por una selección de personal basada en los favoritismos del jefe. Por lo que a la llegada de la revolución industrial y el crecimiento casi inesperado de las organizaciones trajo a la luz las ineficiencias en las estructuras y procedimientos (Hodge, Anthony & Gales, 2003; Daft, 2015).

La era neoclásica se ve marcada por una nueva visión de administración de recursos humanos, en la cual se dejó de ver al hombre como apéndice de la máquina; dando paso a una cultura organizacional concentrada en el presente de las organizaciones (Chiavenato, 2007).

La teoría moderna, o también llamada era de la información, comenzó alrededor de 1990 y es considerada la época actual. Esta época está caracterizada por tener cambios rápidos, imprevisibles e inesperados para las organizaciones. La tecnología de la información provocó el surgimiento de la globalización y alta competitividad en las organizaciones, lo que trajo como consecuencia mejorar los procesos organizacionales, cambios constantes en la definición de puesto y dejar atrás la visión de la administración de recursos humanos por el nuevo enfoque de la gestión del talento humano (Chiavenato, 2007).

En palabras de Chiavenato (2007) “las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones”, a lo cual dichas características también podrían señalarse como competencias laborales (p. 9).

Este autor resalta la idea de que el actual enfoque en las estrategias de las organizaciones debe estar orientado en ver el intelecto o competencias de

las personas como su principal activo. Por lo que, para poder implementar una estrategia enfocada en esta idea, primeramente sería necesario identificar las competencias necesarias para que el personal se desempeñe exitosamente en la empresa y, de esta manera desarrollarlas y elegir a personal adecuado para la organización. En segundo lugar estar constantemente desarrollando y actualizando las competencias de su personal.

Cultura organizacional en las empresas

Las organizaciones como sistemas activos, tienen un mejor funcionamiento cuando su cultura y valores corporativos se encuentran alineados hacia los mismos objetivos. Dichas variables son factores fundamentales para las organizaciones que pretenden que sus trabajadores sean productivos, leales, unidos y estén motivados (Rodríguez & Romo, 2013).

De acuerdo a lo anterior, aunque la cultura no sea una variable visible dentro de las organizaciones, esta puede ser percibida y generar un fuerte impacto al interior de las mismas. Cabe destacar que hoy en día la cultura organizacional no es un tema que los altos mandos estén cuidando, por lo que en muchas ocasiones los problemas de productividad, alta rotación e insatisfacción laboral, se deben a una inadecuada cultura.

Definición del término cultura organizacional

Existen muchas definiciones del término de cultura y sus enfoques varían de autor en autor, desde considerarlas como conductas aprendidas por los individuos como miembros de una sociedad, hasta llegar a pensar que son ideas que se originan en la mente humana (Jaramillo, 2004).

Guy Rocher sociólogo canadiense (1977, citado en Ruiz, 2003, p. 58) define la cultura como un conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizados, que, aprendidos y compartidos por una pluralidad de personas, sirven, de un modo objetivo y simbólico a la vez, para constituir a esas personas en una colectividad.

Sin embargo, el concepto de cultura aplicado a las organizaciones es relativamente nuevo y su gestión dentro de la óptica empresarial ha ayudado a comprender y mejorar, pues toda organización tiene su historia, costumbres, normas y valores que caracterizan la propia personalidad y carácter de la misma.

Para Schein (2004) la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para

ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (p. 17).

Por otro lado, Daft (2015, pp. 390-391) llama a los supuestos básicos compartidos, mencionados por Schein, como un “conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos, lo cuales sirven como guía y que comparan los miembros de la organización y se enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse”.

Elementos de la cultura

Todas las personas cuentan con una cultura definida y en el caso de las organizaciones también se caracterizan por tener una en específico. En este sentido, si se forma o no, la cultura dentro de las organizaciones siempre va existir; sin embargo, tener bien definidos los elementos ideales para componerla puede servir como base para garantizar los beneficios de tener una cultura fuerte (Chiavenato, 2009).

La cultura organizacional no se forma con uno o dos elementos, sino que es la mezcla y alineación de varios componentes estratégicos con el fin de construir una estructura para organizar y dirigir el desempeño de los trabajadores (Luftman, 2001, p. 297). Estos componentes varían de autor en autor.

Schein (2004) propone tres componentes que forman la cultura de una organización, los supuestos básicos subyacentes, artefactos y valores adoptados y declarados. Con supuestos subyacentes se refiere a creencias o pensamientos que fueron creados con base a experiencias vividas en la propia organización. Por otro lado, los artefactos hacen referencia a las estructuras y procesos organizacionales. Y por último, los valores adoptados y declarados se refieren a las conductas que adoptan las personas y que son compartidas dentro de la organización.

Estos elementos mencionados por Schein fueron apoyados por varios autores, logrando así su rápida consolidación y aplicación en diversos estudios, entre estos autores se encuentran Ott (1989), Davila y Martínez (1999).

Por otra parte, Luftman (2001) realiza una descripción de los componentes de la cultura de negocios enfocándose en una alineación estratégica de todos los elementos claves que influyen en el comportamiento y percepción de los trabajadores. Este autor señala que la cultura de negocios no solo debe estar formada por valores, creencias y supuesto inherentes de la organización, sino que también debe ser “el reflejo de fundamentos antropológicos en el diseño organizacional, en las competencias y capacidades de la organización” (p. 300).

Dividiendo sus componentes en cuatro, los componentes culturales tradicionales, los componentes de diseño de la organización, los equipos simultáneos con facultades potenciadoras y los componentes de la capacidad. En la tabla 1 se muestran a detalle.

Tabla 1. Componentes de la cultura de negocios.

Componentes culturales y tradicionales	Componentes del diseño	Componentes del programa de recursos humanos	Componentes de capacidad
Visión	Estructura	Moral de los empleados	Capacidad organizacional
Valores	Estilo de liderazgo	Evaluación	Competencias individuales
Símbolos culturales	Contrato laboral		
	Toma de decisiones		
	Red de comunicación		
	Tolerancia		

Fuente: Elaboración propia con información de Lufman (2001, p. 300)

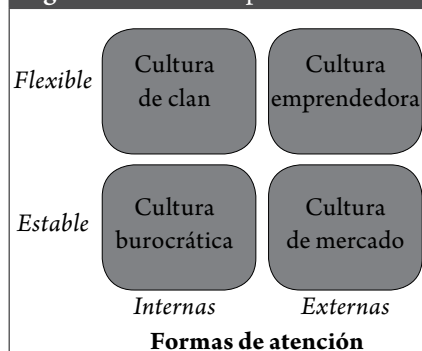
Tipos de culturas

Aunque existan características que hacen diferente la cultura organizacional de una organización a otra, diversos autores han clasificado la cultura en distintos tipos, de acuerdo con características, objetivos y elementos en común.

Lufman (2001) menciona la existencia de cuatro tipos de cultura propuestos por Cameron y Quinn en 1999, siendo éstos, la cultura jerárquica o burocrática, la cultura emprendedora, la cultura asociativa o clan y la cultura modular o de mercado, como se muestra en la figura 1.

La cultura burocrática es la respuesta para las empresas que tienen como estrategia la producción masiva. Esta cultura apoya la falta de cambios en productos y procesos, pues busca la estabilidad y control. “La estabilidad permite que el trabajo sea sumamente rutinario y que se controle a través de normas y

Figura. 1 Marco de tipos de culturas.



Fuente: Tomada de Hellriegel y Slocum (2009, p. 470)

regulaciones. Son pocos los individuos que practican la toma de decisiones en sus actividades cotidianas” (Luftman, 2001, p. 317).

La cultura emprendedora, a diferencia de la burocrática busca flexibilidad, pues generalmente este tipo de cultura conviene a organizaciones que sigue la estrategia de intervención, pues requieren de cambios en productos y procesos para lograr el éxito. Este tipo de cultura refleja “supuestos, valores y creencias de correr riesgos y de flexibilidad, incluida una visión que sea de alcance emprendedora y extienda la organización para modificar de forma radical la ventaja competitiva a favor de ellas” (Luftman, 2001, p. 314).

Por otra parte, las organizaciones que cuentan con una cultura clan o asociativa cuentan con buenos atributos como la lealtad, tradición, compromiso personal, una amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodirección y la influencia social. En este tipo de cultura sus miembros reconocen que tiene una obligación que va más allá del simple intercambio de su trabajo por un sueldo; además están conscientes “que sus contribuciones a la organización podrían exceder las previstas en sus contratos”, dado que “los individuos piensan que la organización les tratará con equidad en términos de incrementos salariales, promociones y otras formas de reconocimiento, ellos asumen las consecuencias que tienen sus actos para la organización” (Hellriegel & Slocum, 2009, p. 470).

En cuanto a la cultura modular o de mercado, se enfoca en el logro de metas mensurables y exigentes, sobre todo las financieras y las basadas en ventas, rentabilidad y la participación del mercado. En este tipo de cultura la relación entre el trabajador y la empresa está relacionada con el contrato, el cual generalmente es renovado cada año si ambas partes cumplen con lo acordado. Por lo que este tipo de cultura no fomenta la creación de sentimiento de pertenencia, pues concede gran valor a independencias y alentar a los individuos a perseguir sus propias metas financieras, aunque la respuesta a ello no sea permanecer en la empresa (Hellriegel & Slocum, 2009, p. 473).

Teoría de las competencias

El origen del estudio de las competencias pareciera que es muy reciente, sin embargo, sus primeros estudios datan del año 1973, cuando el Departamento de Estado norteamericano encomendó a David McClelland, uno de los psicólogos más destacados del siglo XX, a realizar un estudio orientado a mejorar el proceso de selección de su personal (Gallego, 2000).

López y Zayas (2009) explican que dicho estudio se basó en demostrar que el éxito profesional y personal no se puede predecir tomando en cuenta solo los rasgos fijos de la persona, por lo que McClelland rechazaba la idea de que

las organizaciones se basen solo en expedientes académicos o test de inteligencia, ya que considera que no son capaces de predecir con certeza la pertinente adaptación con los problemas de la vida cotidiana y, por ende al éxito profesional.

McClelland utilizó la variable a la que llamó competencias, para predecir con mayor fiabilidad el rendimiento laboral. Para efecto de medirlo consideró que era necesario estudiar directamente al personal en su campo de acción, comparando las competencias de los trabajadores particularmente exitosos de los que no lo eran tanto (López & Zayas, 2009).

Concepto de competencias

La etimología del término competencia, se remonta a finales del siglo xv, es una palabra formada del latín *competere*, que significa <ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir>, <ser adecuado, pertenecer>, y que a su vez se deriva de *petere*, <dirigirse a, pedir>, la cual tiene el mismo origen que *competere* <pertenecer, incumbir>. Derivándose de palabras como competir o competente, que significan ser adecuado o apto (Corominas, Joan citado en Alles, 2006a, p. 23).

El concepto de competencias es complejo, pues su significado es unívoco, es decir, que siempre tiene un mismo significado o interpretación, pues se va adaptando a la evolución de la misma sociedad y entorno. El concepto ha ido evolucionando con las distintas investigaciones realizadas y su origen se sitúa a finales de la década de los sesenta en Canadá, que se desencadenó en el ámbito laboral, pues dentro de las novedades de la época en el currículo las organizaciones podían evaluar el dominio de las habilidades y destrezas del solicitante (López & Zayas, 2009).

Uno de los primeros autores que conceptualizó la palabra de competencias fue McClelland (Preciado, 2006, p. 24) quien menciona que “una competencia es cualquier motivo, actitud, habilidad, conocimiento, comportamiento u otra característica personal que es esencial para desempeñar el trabajo y que diferencia el desempeño superior del promedio”.

Clasificación de las competencias

Los criterios de clasificación de competencias tienen muchas variaciones de un autor a otro, ya que cada uno ofrece diferentes clasificaciones de acuerdo a criterios propios. Sin embargo, la clasificación que concita el mayor grado de consenso son las citadas por Mertens (1996) o Pereda y Berrocal (2001), divi-

diéndolas en genéricas, específicas y básicas. A diferencia de los demás autores, su clasificación se hace de acuerdo a la estrategia organizacional o el desempeño de algún puesto en específico, y las define de la siguiente manera:

- *Competencias específicas:* relacionadas con los aspectos técnicos propios de una ocupación concreta. No se trata por tanto de competencias fácilmente transferibles a otros contextos laborales y podría incluirse en este tipo de competencias la formulación de proyectos de infraestructuras, la operación de maquinaria especializada (Blanco, 2007).
- *Competencias básicas:* aquellas que se adquieren en la formación básica y que se consideran necesarias para el acceso a un puesto de trabajo, como podrían ser las habilidades para la lectura y escritura, la comunicación oral o el cálculo matemático básico. Se trata de competencias necesarias y transferibles a diferentes contextos organizacionales.
- *Competencias genéricas:* relacionadas con los comportamientos y actitudes laborales válidas y necesarias para todos los ámbitos de la organización y, por tanto transferibles a diferentes contextos laborales (p. 7).

Enfoque de gestión por competencias

La gestión por competencias, es un concepto que fue planteado por primera vez en 1973 por David McClelland; es un modelo que surge como consecuencia de los constantes cambios en el entorno de las organizaciones y el gran valor que se le brinda en la actualidad a los activos intangibles. Este modelo ha propiciado el enriquecimiento en los perfiles de los empleados, ya que permite a las organizaciones identificar las cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos que son necesarias para que su capital humano tenga un desempeño exitoso (Ladino & Orozco, 2008).

En este mismo sentido, la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que alinea el capital intelectual con la estrategia organizacional, facilitando el desarrollo profesional tanto de la persona como la organización. Acentuando que el modelo por competencias debe elaborarse con base a un perfil que permita alcanzar la estrategia organizacional, partiendo de la filosofía, misión y visión, es decir, tomando como factor determinante la cultura organizacional.

Identificación de las competencias

Las competencias laborales sólo pueden ser aplicadas y evaluadas en el lugar de trabajo; por ello para poder identificarlas es necesario que las técnicas de evaluación sean implementadas en las condiciones reales o por medio de una simu-

lación de las actividades realizadas; esto con el objetivo de que las competencias no se encuentren sesgadas por criterios de los evaluadores. Por ello, existen distintas formas de identificar las competencias laborales y estas son divididas de acuerdo a los objetivos que se tengan. Los tres métodos más sobresalientes son los análisis constructivistas, los análisis funcionales y los análisis ocupacionales (Cabrera & González, 2006).

Análisis constructivista

Este enfoque parte del análisis del entorno, las relaciones entre los trabajadores y la formación para desempeñarse en el puesto. Es decir, para este tipo de análisis es necesario verificar las políticas, cultura, así como las conductas y valores de los trabajadores, con la finalidad de identificar las competencias que describen el ambiente real de la organización y las características del personal que labora. Para este tipo de análisis es necesario que sea realizado después de la formación de competencias (2006). A diferencia de otros enfoques, este tipo de análisis no excluye a los trabajadores por su tipo de desempeño, es decir, no realiza un análisis para identificar las competencias que diferencian a los trabajadores con más alto desempeño, sino que toma en cuenta a todos sin distinción.

Análisis funcionalista

El enfoque funcionalista, centra su análisis en la identificación de las competencias relevantes de los trabajadores a través de las necesarias para lograr un objetivo o resolver un problema de la empresa. Para este análisis se toma como punto de partida los objetivos de la organización y del puesto, con el fin de identificar las funciones principales, para determinar las competencias claves. De acuerdo a Cabrera y González (2006) las herramientas más utilizadas para este análisis son las entrevistas, cuestionarios, diario, portafolios y también observación.

Análisis conductual

El enfoque conductual o también llamado ocupacional, a diferencia del constructivista, fundamenta su análisis en la identificación de las competencias a través de la descripción de las actividades realizadas por los trabajadores más sobresalientes. Las competencias identificadas para este enfoque están compuestas por motivos, rasgos de personalidad, habilidades, actitudes, valores y conocimientos que predicen el éxito de la organización. De acuerdo a Cabrera y González (2006) mencionan que este tipo de análisis es el más utilizado para

la creación de los diseños de perfiles ocupacionales; señalando tres metodologías para identificar las competencias laborales.

Uno de ellos es el Systematic Curriculum and Instructional Developmet (SCID, Currículo Developing a Curriculum DACUM, Desarrollo de Currículo) es un “método de análisis ocupacional orientado a obtener resultados de aplicación inmediata en el desarrollo del currículo de formación. Permite determinar las funciones y tareas que realiza una persona en un puesto de trabajo o en un área de desempeño determinada” (Cabrera & González, 2006, pp. 35-36).

De acuerdo a este mismo autor el DACUM incluye las siguientes etapas:

- a) Panel de expertos (8 a 12 personas).
- b) Revisan de los puestos de trabajo o áreas de desempeño.
- c) Identificación y jerarquización de funciones para cada área de desempeño.
- d) Identificación y distribución de tareas por función.
- e) Determinación de las competencias profesionales.
- f) Elaboración del perfil.

Perfil por competencias

El perfil por competencias tiene como objetivo identificar y resumir las características que una persona requiere para tener éxito en el desempeño de su puesto, definiendo estas características como las conductas: comportamientos éticos; los conocimientos: técnicos y profesionales; y la experiencia: logros educativos y laborales (Dessler, 2015).

Fernández (2014) resalta la idea de que la clave de un buen perfil por competencias es relacionarlo con la estructura, estrategia y cultura de la organización; pues son la base fundamental para vincular las habilidades, conocimientos, y actitudes que llevarán al cumplimiento de objetivos y éxito de la empresa.

Una vez identificadas las competencias necesarias, se crea un catálogo de competencias que señale el grado o nivel de exigencia requerido para el puesto. Este catálogo ayuda con la creación del perfil de ingreso o puesto en relación con las características personales ligadas a obtener los resultados superiores en desempeño; a lo que también se puede traducir en términos de una excelente adaptación a la cultura de la organización, que a su vez es base para el buen desempeño y productividad de las organizaciones (Fernández, 2014).

MÉTODOS

Esta investigación se realizó bajo la modalidad estudio de caso simple holístico, mediante el enfoque mixto con predominancia cualitativa, siendo un estudio de carácter descriptivo, de corte transversal, no experimental.

Muestra

Para el presente estudio se eligieron dos tipos de muestreo, uno no probabilístico por conveniencia para el caso de la encuesta a expertos y panel de expertos, y el muestreo probabilístico por estratificación, en el caso de la encuesta del tipo cultura y el psicométrico para identificar las competencias y valores.

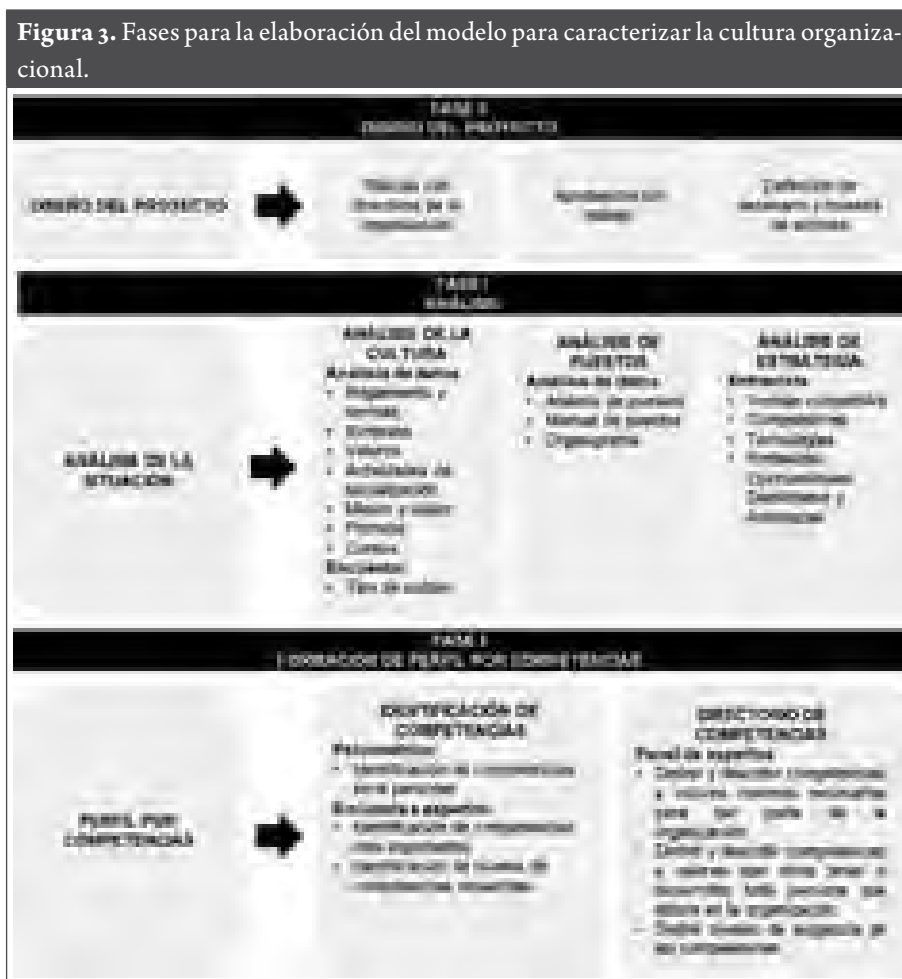
En el caso del muestreo estratificado permitió dividir la población en cuatro estratos o departamentos, siendo el departamento de administración, ventas, servicio y refaccionaria, siendo en total una población de 600 trabajadores.

Para calcular la muestra se utilizó el software Dyane versión 4, del cual se obtuvo como resultado de la muestra un total de 61 trabajadores incluyendo los cuatro departamentos. En este muestreo se consideró un intervalo de confianza del 95,5 y un error de muestreo del 2,42.

Figura.2 Muestreo con software Dyane versión 4.

Fuente: Elaboración propia.

La cantidad de trabajadores que serán tomados en cuenta para las encuestas, por departamento y cada concesionaria, se realizó de manera proporcional. En el caso del departamento de administración se encuestaran a 15 trabajadores, en el departamento de refacciones cuatro trabajadores, en el departamento de servicio 17 trabajadores y en el departamento de ventas 25 trabajadores.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla. 2 Total de encuestados por departamento.

	Admon.	Refacciones	Servicio	Ventas	Muestra Total
Total por departamento	15	4	17	25	61

Fuente: Elaboración propia.

Modelo para caracterizar la cultura de la organización basado en competencias y valores

Para dar respuesta a los objetivos se creó un modelo que consta de tres fases, la primera consiste en la fase 0 el diseño del proyecto, la fase 1 es sobre el análisis



del contexto de la organización, y por último, la fase 2 es la creación del perfil por competencias.

Esta fase consiste en realizar el diseño del proyecto, es decir, definir todas las actividades, técnicas y documentos que serán necesarios para la creación del perfil por competencias.

Antes de realizar el plan de acción, será necesario llevar a cabo pláticas con los directivos de la organización con el objetivo de plantear en qué consiste el proyecto, definir de qué manera va a realizar un aporte a la organización y obtener la aprobación para su aplicación.

En el caso particular de la investigación se tomará en cuenta como escenario de acción las 16 concesionarias, más el corporativo, los cuales están ubicados en Culiacán, Sinaloa, México. Tomando en cuenta que todos los instrumentos de investigación serán aplicados en el lugar de trabajo.

Fase 1 Análisis del contexto

La fase de análisis del contexto, se divide en tres dimensiones, el análisis de los puestos de trabajo, el análisis de la estrategia organizacional y el análisis de la cultura organizacional.

Esta fase es la más importante, ya que forma los cimientos de la última fase; teniendo como principal finalidad que las competencias laborales elegidas en el perfil de ingreso estén alineados a las tres dimensiones ya señaladas, pues con base a la estrategia, la organización define el tipo de cultura y los puestos necesarios para que la organización logre sus objetivos. Por lo cual, el análisis de estos tres componentes ayudarán a definir qué comportamientos, habilidades, conocimientos y actitudes necesita solicitar a los nuevos aspirantes; o bien, también puede servir para identificar qué competencias requiere tener o desarrollar su capital humano.

En primer lugar servirá para definir las competencias que serán necesarias medir en el psicométrico, es decir, examinar si se requiere incluir alguna competencia o valor adicional a los planteados por el psicométrico. Y en segundo lugar, será determinante en la técnica del panel de expertos, ya que ayudará a encauzar las competencias y valores definidas como los más importantes en el perfil de ingreso; permitiendo que el perfil esté alineado a la estrategia organizacional, cultura organizacional y los requerimientos de los puestos.

Análisis de la estrategia

Este análisis constará de una entrevista que tiene como objetivo conocer la estrategia actual y futura de la organización, como la ventaja competitiva, a quien

consideran la competencia más fuerte, así como, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas previstas.

Se optará por aplicar una entrevista semiestructurada, la cual será aplicada al gerente de desarrollo organizacional, y constará de 10 reactivos, de los cuales nueve serán abiertos y solo uno será pregunta cerrada.

Análisis de la cultura organizacional

Por otro lado, en el análisis de la cultura organizacional se utilizarán dos técnicas, el análisis de documentos y una encuesta.

La primera técnica es el análisis de documentos, en donde se examinará el reglamento interno, políticas, valores, misión, visión, símbolos, actividades de socialización, premios y cursos.

La segunda técnica es una encuesta, que ayudará a identificar el tipo de cultura que tiene la organización (de tipo clan, modular, burocrática o emprendedora). Además, tiene como objetivo identificar las características que tiene la organización de acuerdo a la cultura organizacional; asimismo, examinar si la cultura formada servirá para las futuras estrategias de la organización. De no ser así, se definirán las competencias con base a la cultura que planean formar.

El instrumento utilizado para medir y caracterizar la cultura es el denominado OCAI (Organizational Culture Assesment Instrument de Cameron & Quinn, 2006). El cuestionario comprende de 24 preguntas, agrupadas en seis dimensiones de estudio, entre ellas, las características dominantes, el estilo de liderazgo que dirige a la organización, la dirección y trato a las personas, la unión que caracteriza a la organización, los ejes estratégicos de la organización y el criterio que se tiene para llegar al éxito.

Los participantes de la encuesta, serán 61 personas que laboran dentro de los cuatro departamentos en los que se divide la organización (administración, servicio, ventas y refacciones). Asimismo, sólo se tomará en cuenta al personal con un año o más de antigüedad, pues son las personas que ya pasaron por el proceso de socialización de la empresa, y asimismo, las personas que representen más la cultura de la organización.

Análisis de puestos

En el caso del análisis de los puestos se examinarán documentos como el organigrama, manual de puestos y la descripción de los puestos. Este análisis tiene la finalidad de conocer qué tipo de puestos existen y cuáles son las actividades representativas de cada uno; para de esta manera poder definir las competencias más importantes en función de los puestos.

Fase 2 Creación del perfil por competencias

Y por último, la fase del diseño de perfil por competencias, dividiéndose en tres etapas, la identificación de las competencias de los trabajadores socializados, la identificación de las competencias y valores considerados los más importantes, y por último, la selección y descripción de las competencias y valores necesarios para conformar el perfil de ingreso.

Identificación de las competencias y valores

En esta etapa se realizará un psicométrico, con el objetivo de identificar las competencias que representan al personal que ha pasado por el proceso de socialización de la empresa. El cual servirá para crear un patrón de las competencias que predominan en los trabajadores socializados y determinar los niveles de cada una de las competencias y los valores.

Se tomó como base el psicométrico creado por la doctora Mayte Barba Abad (2011), haciendo pequeñas modificaciones para adaptarlo al caso específico de la empresa Grupo automotriz del noroeste. Este instrumento consta de 190 ítems, dividiéndose en 15 competencias y cuatro valores. Las competencias que mide son el trabajo en equipo, la productividad, la integridad, el compromiso, la capacidad de conocimiento, la calidad en el trabajo, la adaptabilidad al cambio, la comunicación, el liderazgo, la iniciativa, la negociación, la flexibilidad, la innovación, el trabajo bajo presión y el empuje. Asimismo, los valores que mide son los que están incluidos en la filosofía empresarial de Grupo automotriz del noroeste, siendo el *servicio wow*, la felicidad, el contagio de felicidad y aferrado al objetivo.

Identificación de valores y competencias más importantes y sus niveles requeridos

Esta etapa consiste en la aplicación de una encuesta y los participantes serán elegidos de acuerdo a su experiencia, aplicándola a 10 directivos expertos de la organización, los cuales están caracterizados por ser personas que tienen una amplia experiencia en los requerimientos, funciones y estrategias de la organización. El objetivo principal es conocer su opinión acerca de las competencias que consideran más importantes para cualquier persona que labore dentro de la organización.

La encuesta se dividen en dos secciones, la primera es para recabar los datos generales y cuenta con tres ítems. La segunda es para medir el grado de necesi-

dad de cada competencia y valores; contando con 37 ítems. Cabe destacar que las competencias y valores medidos serán los mismos que fueron incluidos en el psicométrico.

La aplicación de la técnica de panel de expertos es la etapa final del proceso, y tiene como objetivo la selección y descripción de las competencias y valores mínimos necesarios para el perfil de ingreso, así como las competencias y valores que necesita tener o desarrollar cualquier trabajador que labore dentro de la organización.

El panel de expertos será integrado por las mismas personas elegidas para la encuesta aplicada en la técnica anterior. En esta reunión se mostrará la caracterización de la cultura organizacional, los puestos de la organización, el análisis de la estrategia, los niveles de competencias de los trabajadores socializados y los resultados de las competencias y valores considerados como los más importantes. La finalidad de mostrar esta información es para que los debates de opiniones y deducciones finales del panel de expertos estén enfocadas al contexto real y, con base en esto, alinearlas con las competencias y valores que necesita la organización.

La discusión debe finalizar con un acuerdo de las competencias y los valores que representen los mínimos necesarios para poder ser aspirante a ingresar en la organización. Es decir, cualquier persona que no cuente con estas características no podrá ingresar a la organización. Asimismo, se definirán otras competencias y valores que requiere tener o desarrollar cualquier persona que labore en la organización, la diferencia de esta selección es que estas son importantes, pero no determinantes para ingresar a la empresa.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Es importante señalar que la presente investigación se encuentra en la etapa de aplicación de los instrumentos, sin embargo, de acuerdo a la técnica de observación en el campo de trabajo, análisis de documentos y pláticas que se ha tenido con los directivos de la organización, se ha logrado analizar alguna información y obtener algunos resultados. Sin embargo, con ayuda de la aplicación de los instrumentos estos resultados serán más claros y concretos.

Parte de la información obtenida es que Grupo Automotriz del Noroeste es una empresa que cuenta con alrededor de 1600 trabajadores dentro de sus 33 concesionarias alrededor de México; 16 de estas concesionarias, así como también su corporativo se encuentran ubicadas en Culiacán, Sinaloa, contando con una totalidad de 600 trabajadores.

Dicha organización cuenta con varios distintivos, entre ellos está el ser una empresa socialmente responsable desde el 2007, ser una de las 500 empresas más importantes de México, y asimismo, cuenta con reconocimientos por el Great Place to Work como una de las mejores empresas para trabajar.

En este sentido, y mediante el análisis de comportamientos y actitudes reflejadas por los trabajadores, se ha observado que la cultura de Grupo automotriz es fuerte, ya que se logra percibir fácilmente que la filosofía organizacional es el reflejo del comportamiento de los trabajadores. Gran parte de que la cultura de la organización se perciba de esta manera, es porque el proceso de socialización es retroalimentado con cursos y actividades durante todo el año.

La cultura organizacional observada se caracteriza principalmente por la importancia que le brindan al factor humano, sobresaliendo variables como la gestión del desarrollo de los empleados, una relación cordial entre los empleados, una toma de decisiones participativa y un buen clima laboral. Asimismo, las competencias que se pudieron observar son el trabajo en equipo, liderazgo y negociación; y entre los valores se encontró el compromiso, honestidad y sobretodo el contagio de felicidad.

De acuerdo a la propuesta realizada por Cameron y Quinn, Grupo Automotriz del Noroeste cuenta con suficientes características que pudieran indicar que su tipo de cultura pertenece a la cultura clan, la cual basa su éxito en el desarrollo humano, el trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores.

CONCLUSIONES

Como se ha mostrado en el presente estudio, la cultura siempre está presente en cada una de las organizaciones, ya sea débil o fuerte. Y aquí es donde radica el problema de muchas organizaciones, ya que no tener definidas las características de esta puede ocasionar que las acciones de los trabajadores no coincidan con las que ayuden a lograr los objetivos de la empresa.

Es por ello que una buena alineación de la cultura, objetivos, estructura y estrategias de la organización, permitirá encontrar las competencias y valores claves que requiere su personal para lograr todo lo que la organización se proponga para llegar al éxito.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2006a). *Selección por competencias*. Buenos aires, Argentina: Granica.
- Álvarez, B.R. (2016). *Great Place to Work*. Obtenido de <http://www.greatplacetowork.com.mx/publicaciones-y-eventos/publicaciones/613>
- Blanco, P. A. (2007). *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid, España: ESIC. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?id=H1tYIHVziM8C&pg=PA65&dq=clasificacion+de+las+competencias&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKewjZ75P428nNAhXtpYMKHZS-CT4Q6AEIGjAA#v=onepage&q=clasificacion%20de%20las%20competencias&f=false>
- Bonache, J. & Cabrera, Á. (2006). *Dirección de personas* (Segunda edición ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Cabrera, D. K., & González, F. L. (2006). *Currículo Universitario basado en competencias* (Primera edición ed.). Barranquilla, Colombia: Uninorte. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?id=ICNCJubGLmsC&pg=PA24&dq=cabrera+%22david+mcclelland%22&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKewjnj5Kz4MjNAhXJMz4KHcVjB8gQ6AEIKzAB#v=onepage&q=cabrera%20%22david%20mcclelland%22&f=false>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Octava edición ed.). Distrito federal, México: McGraw Hill.
- CIDAC (2014). *Encuesta de competencias profesionales*. Centro de Investigación para el Desarrollo, A. C. México: CIDAC. Recuperado el 19 de 10 de 2016, de http://cidac.org/esp/uploads/1/encuesta_competencias_profesionales_270214.pdf
- Daft, R.L. (2015). *Teoría y diseño organizacional* (11va edición ed.). Distrito federal, Distrito federal, México: Cengage.
- Escobar, V.M. (2005). Las competencias laborales. ICESI, 31. Obtenido de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/170
- Fernández, J.A. (2014). *Metodos para la búsqueda de empleo*. España: Universidad de Alicante.
- Franklin, B. & Gómez, C. G. (2002). *Organización y métodos: enfoque competitivo*. Distrito federal, México: Mc Graw Hill.

- Gallego, M. (Septiembre de 2000). Gestión humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Universidad EAFIT*, 9. Recuperado el 2016 de Junio de 27, de file:///C:/Users/Marley/Downloads/1026-3222-1-PB.pdf
- Hellriegel, D. & Slocum, J.W. (2009). *Comportamiento organizacional* (12a. Edición ed.). Cengage learning.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M. & Beckhard, R. (1998). *La organización del futuro*. Distrito Federal, México: Granica.
- Hodge, B.J., Anthony, W.P. & Gales, L.M. (2003). *Teoría de la organización: Un enfoque estratégico* (Sexta edición ed.). Madrid, España: Pearson educación.
- Jaramillo, A.J. (2004). *La evolución de la cultura: de las cavernas a la globalización del conocimiento* (Primera edición ed.). Costa Rica: Universidad de Costa Rica. Recuperado el 16 de 11 de 2016, de <https://books.google.com.mx/books?id=yTtkCePlSxQC&pg=PA13&dq=concepto+cultura&hl=es&sa=X&ved=oahUKEwiQh6vhs67QAhUqi1QKHdEKAaoQ6AEIGjAA#v=onepage&q=concepto%20cultura&f=false>
- Ladino, T.A. & Orozco, A.D. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional de la empresa de telecomunicaciones de Pereira S.A E.S.P. 324. Colombia, Colombia. Recuperado el 1 de 11 de 2016, de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107044/Modelo_de_reclutamiento.pdf
- López, E. & Zayas, B. (2009). *El paradigma de la educación continua. Reto del siglo XXI* (Primera edición ed.). Madrid, España: Narcea. Obtenido de https://books.google.com.mx/books?id=Ff2xBc7RaIAC&pg=PA86&dq=caracteristicas+que+podian+predecir+el+exito+del+desempe%C3%B1o+laboral&hl=es-419&sa=X&ved=oahUKEwiIo_K_cjNAhUs7oMKHd3tCnUQ6AEINjAD#v=onepage&q=caracteristicas%20que%20podian%20predecir%20el%20
- Luftman, J.N. (2001). *La competencia en la era de la información*. Distrito Federal, México: Oxford.
- Luna, N.A. (2011). *Capital humano: Gestión por competencias laborales en la administración pública*. México, México: Trillas.
- OCDE (2015b). *Better policies series México: Policy priorities to upgrade the skills and knowledge of mexicans for greater productivity and innovación*. OCDE. OCDE. Recuperado el 19 de 10 de 2016, de <https://www.oecd.org/mexico/mexico-policy-priorities-to-upgrade-skills-and-knowledge-of-mexicans.pdf>

- Preciado, S.A. (2006). *Modelo de evaluación por competencias*. México, México: Publicaciones Cruz. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?id=47aiKacwZrUC&pg=PA21&dq=definicion+de+competencias+levy+leboyer&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiVj6uToMnNAhXI7oMKHettDQcQ6AEIGjAA#v=onepage&q=definicion%20de%20competencias%20levy%20leboyer&f=false>
- Rabago, L.E. (2010). *Business Pocket: Gestión por competencias*. España, España: Netbiblo.
- Rodríguez, C.C. & Romo, R.L. (enero-junio de 2013). Relación entre cultura y valores organizacionales. *Redalyc*, 12-17. Recuperado el 12 de 11 de 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94427876003>
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership* (Tercera edición ed.). Barcelona: Jossey Bass.
- Vivanco, F.J. & Franco, Z.R. (3 de 10 de 2012). *Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en aguascalientes*. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C28.pdf>
- Werther, W. & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.