

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN  
PLANTEL SAN JUAN DEL RIO**

**LIC EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**ALMA PIÑA OCHOA**



**DIRIGIDO POR:**

**DR. LEON MARTIN CABELLO CERVANTES**

**TESIS PARA TITULACIÓN**

**“ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA DE LAS  
COMPETENCIAS LABORALES EN LA INDUSTRIA  
TEXTIL”**

## Resumen

En el actual mundo cambiante y globalizado estamos llenos de nuevos conceptos que cada día son más difíciles de procesar y debemos tener muy en claro hacia donde nos dirigimos y cuáles son las técnicas y los medios que emplearemos para poder lograr el éxito competitivo.

La industria textil y de la confección es uno de los sectores más importantes en términos de empleo en el país, sin embargo tiene muchas carencias las cuales le han obligado a mantenerse situado en una posición de estancamiento debido a que ha perdido competitividad internacional. Además de la dura competencia y globalización internacional, la dependencia de la economía estadounidense, la poca captación de inversión extranjera, y la falta de innovación, el retraso tecnológico, los altos costos de producción y escasa mano de obra competitiva.

Esta industria requiere de la investigación para incorporar otros factores como las competencias laborales y la administración estratégica.

**(Palabras clave:** competitividad, administración estratégica y competencias laborales)

## **Summary**

In the current changeable and included world we are full of new concepts that every day they are more difficult to process, must have very in clearly where we go and which are the technologies and the means that we will use to be able to achieve the competitive success.

The textile industry and of the confection it is one of the most important sectors in terms of employment in the country, nevertheless it has many lacks which have forced him to be kept placed in a position of stagnation due to the fact that it has lost competitive position worldwide. Besides the hard competition and international globalization, the dependence of the American economy, small capture of foreign investment, and the lack of innovation, the technological delay, the high costs of production and scanty competitive workforce.

This industry requires research to incorporate other factors such as job skills and strategic management.

**(Key Words:** Competitividad, Administración Estratégica y Competencias Laborales)

## **Dedicatorias**

A todas aquellas personas que estuvieron a mi lado en la elaboración de este trabajo de investigación, y en esta etapa de mi vida, fueron y seguirán siendo un pilar muy importante e imprescindible para poder concluir este proyecto y los que vienen en camino. A mi esposo, hijos, padres y hermanos por su incomparable comprensión y apoyo de siempre, a mis profesores, asesores y amigos que junto conmigo aprendimos cosas nuevas.

A todos ustedes mi más sincero reconocimiento y grato agradecimiento por su colaboración en la elaboración de este proyecto.

## **Agradecimientos**

Son variados los agradecimientos a distintas personas que coadyuvaron para la terminación de este proyecto, que viene a reforzar mis conocimientos y practica profesional.

Agradezco a mis hijos por estar siempre conmigo, y por ese amor y cariño que me ofrecen. A mi esposo por el respaldo e integridad que me ha brindado en mi desarrollo académico y laboral.

A mis padres y hermanos por la visión que me inculcaron, de conocer el por qué y para qué de las situaciones.

Mis amigos y compañeros de clase, que gracias a su conocimiento y experiencia, contribuyeron para la culminación del proyecto.

Pero sobre todo agradezco al Dr. León Martín Cabello por haberme asesorado, instruido y apoyado en la realización de este proyecto. Gracias Dr. por su tiempo, dedicación y asesoría.

## Índice

### Contenido

Resumen.....	2
Summary.....	3
Dedicatorias .....	4
Agradecimientos.....	5
Índice.....	6
Índice de Tablas.....	8
Índice de Figuras.....	8
Abreviaturas.....	9
1. Introducción.....	10
2. Planteamiento del Problema.....	13
2.1 Antecedentes de la Industria Textil.....	13
2.1.1 <i>Antecedentes de la Industria Textil a nivel mundial.</i> .....	13
2.1.2 <i>Antecedentes de la Industria Textil en México.</i> .....	15
2.1.3 <i>Condiciones de la Industria Textil en el Estado de Querétaro.</i> .....	17
2.2 Planteamiento del Problema.....	19
2.2.1 <i>Importancia de la competitividad.</i> .....	20
2.2.2 <i>Análisis de la administración estratégica como una alternativa de solución.</i> .....	21
2.2.3 <i>Competencias Laborales como una de las alternativas más viables hacia la competitividad.</i> .....	22
2.2.4 <i>Importancia de las competencias laborales en las Pymes de la industria textil en San Juan del Río y sus alrededores.</i> .....	23
2.3 Delimitación del problema.....	24
2.4 Justificación.....	26
2.5 Cuadro de congruencia de la investigación.....	27
2.6 Proceso de investigación.....	28
2.6.1 <i>Tipos de Investigación</i> .....	28
2.6.2 <i>El desarrollo metodológico de la investigación.</i> .....	30
3. Marco Teórico.....	32
3.1 La competitividad empresarial.....	32
3.1.1 <i>Antecedentes de la competitividad.</i> .....	32
3.1.2 <i>El concepto de competitividad.</i> .....	33
3.1.3 <i>Factores de competitividad.</i> .....	34
3.2 Administración estratégica.....	38
3.2.1 <i>Contexto de la administración estratégica.</i> .....	38
3.2.2 <i>Definiciones de administración estratégica.</i> .....	40
3.2.3 <i>Modelos de administración estratégica</i> .....	42
3.3 Administración del capital humano por competencias laborales.....	50
3.3.1 <i>Historia de los modelos de competencias.</i> .....	50

3.3.2 <i>El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER)</i> .....	53
3.3.3 <i>Conceptos de Competencias Laborales</i> .....	55
3.3.4 <i>Análisis de competencias laborales</i> .....	58
3.3.5 <i>Modelos de competencias laborales</i> .....	59
3.3.6 <i>Normalización y certificación</i> .....	62
4. El caso de la administración estratégica de las competencias laborales en la industria textil .....	63
4.1 Situación de la organización .....	63
4.2 Desarrollo de las variables.....	65
4.2.1 <i>Condiciones de competitividad en el sector textil</i> .....	65
4.2.2 <i>Competencias laborales</i> .....	67
4.2.3 <i>Administración estratégica</i> .....	72
4.3 Modelo de competitividad en la industria textil.....	75
4.4 Aportaciones prácticas (recomendaciones).....	78
<b>Conclusiones</b> .....	80
<b>Bibliografía</b> .....	82

## **Índice de Tablas**

### **Tabla de contenido**

Tabla 1. Empresas exportadoras en el estado de Querétaro .....	18
Tabla 2. Clasificación de la pequeña y media empresa .....	24
Tabla 3. Cuadro de congruencia de la investigación .....	26

## **Índice de Figuras**

### **Tabla de contenido**

Figura 1. Modelos de Competitividad .....	34
Figura 2. Componentes del proceso de administración estratégica .....	42
Figura 3. Modelo general de la administración estratégica .....	45
Figura 4. El proceso de administración estratégica .....	46
Figura 5. Modelo de Competencias Funcionalista .....	60
Figura 6. Modelo de Competencia Constructivista .....	60
Figura 7. Modelo de variables involucradas en investigación de campo .....	73
Figura 8. Modelo de competitividad en la industria textil .....	74



## Abreviaturas

TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
CONOCER	Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
PMETYC	Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación
MiPyMe	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
SPyME	Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa
SEDESU	Secretaria de Desarrollo Sustentable
CANACINTRA	Cámara Nacional de la Industria de la Transformación

## 1. Introducción

En el mundo cambiante y globalizado en que vivimos es fruto de la reforma del orden económico mundial llamado globalización lleno de nuevos conceptos que recibimos a una velocidad que apenas nos permite procesarlos cuando ya estamos cambiando de paradigma, debemos estar cada vez mas claros en hacia donde dirigirnos y cuales son las técnicas de gestión que nos garantizarán el éxito en el mercado competitivo en el cual nos desenvolvemos.

Algunas ocasiones nos preguntamos el porque algunas empresas son exitosas mientras que otras fracasan, la respuesta está posiblemente en las decisiones estratégicas que algunas plantean y ejecutan. Es decir, definir a donde se quiere llegar y bajo que medios para trabajar en ello y no desviarse del camino. Debe existir una comunicación integral en las organizaciones para lograr soluciones colectivas que hagan productivas y sustentables las estrategias a implementar. Una parte de ese enfoque estratégico para poder lograr el éxito en las organizaciones es la gestión por competencias laborales.

Según Mc Clelland (1973) citado por Oria (2008), la gestión por competencias, plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar cuales cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital

humano para así lograr destacar de entre las demás o lo que se llama un desempeño superior. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente.

La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Esta claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos, es decir, poder captar personal con características personales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación.

El objetivo del presente trabajo es analizar y proponer un modelo con variables competitivas apoyado por la administración estratégica y la gestión por competencias laborales, el cual permita a las PyMES del sector textil en San Juan del Río, el poder desarrollar e implementar dicho modelo en las organizaciones y lograr ser competitivos dentro de su sector y zona, y poder

plantear un crecimiento ordenado y planificado apoyándose principalmente en el desarrollo del factor humano.

Para lograr dicha propuesta se realizó trabajo de campo en la industria y sector mencionado y proponer así un modelo, el cual aborda la problemática de competitividad vinculada con las competencias laborales y la administración estratégica.

## **2. Planteamiento del Problema**

### **2.1 *Antecedentes de la Industria Textil***

Desde que aparecieron sobre la tierra los seres humanos han recurrido a la ropa y al alimento para sobrevivir. La industria de la confección textil inicio muy pronto en la historia de la humanidad. El algodón y la lana empezaron a tejerse y tricotarse a mano para transformarlos en tejidos y prendas de vestir, y la Revolución Industrial no alteró esta forma de confección hasta final del siglo XVIII y principios del XIX. El hombre empezó a utilizar distintas fuentes de energía para mover las máquinas.

Al igual que fueron creciendo y desarrollándose los métodos y técnicas de trabajo, lo que obliga a los talleres posteriores micro empresas hasta las empresas consolidadas a comenzar a administrar sus recursos.

#### **2.1.1 *Antecedentes del la Industria Textil a nivel mundial.***

Las primeras noticias acerca de la producción textil se remontan al Neolítico. Pero es hasta finales del siglo XVII y principios del siglo XIX cuando ya se habla de industria textil.

Durante mucho tiempo el proceso manual apenas varió y distintas culturas elaboraron los tejidos de una forma similar, de esta forma nos demuestran los distintos restos materiales encontrados en lugares muy diferentes.

En la baja edad media comienza a difundirse el uso de la energía hidráulica en los batanes. Y de igual manera disminuía en forma significativa tiempos de producción les daban un acabado y colorido distinto a las telas y consecuente se comenzó a utilizar menos mano de obra.

Con la llegada de la Revolución Industrial, la fábrica fue generalizándose y barriendo a los talleres artesanos, las manufacturas y el trabajo a domicilio.

La industria textil fue, precisamente, una de las industrias de arrastre que contribuyó a que la Revolución Industrial se produjera. Cuando llega esta etapa al mundo los empresarios esperaban que sus trabajadores fueran disciplinados antes que educados y se les motivaba entonces a desempeñarse de acuerdo con la teoría teyloriana.

Para Carrillo e Iranzo (2000) “la gran contribución de Taylor fue la sistematización de aquellas prácticas organizativas que, al ser simplificadas para eficientar el ejercicio del oficio, permitieron la entrada en masa de obreros no calificados a la industria”.

Las habilidades y destrezas que se demandaban de los puestos, contribuyen a que se desarrollaran métodos de trabajo más rápidos, con menos tiempos muertos, situación que ocasionó que los trabajadores tuvieran que especializarse en una sola parte de la producción, por lo que no podía aunque quisieran ocupar otro puesto, debido a que no contaban con los conocimientos y habilidades para desempeñarlo.

Como consecuencia del avance de la industria textil nació y se desarrolló un conjunto de máquinas, actualmente indispensables, que facilitó y mejoró el proceso productivo. La máquina de coser es un invento no

relacionado directamente con los procesos textiles tradicionales, sin embargo colaboró en la segunda mitad del siglo XIX, más que ningún otro invento en el aumento de la demanda de productos textiles.

### ***2.1.2 Antecedentes de la Industria Textil en México.***

Existen varios factores que afectan la competitividad de la industria textil y del vestido en México, entre las cuales se encuentra el rezago económico, el atraso tecnológico no solo en las líneas de producción sino en los sistemas de comercialización y diseño.

Aunado a eso, México carece de diseños y marcas propias reconocidas a nivel internacional, mucho de lo que se maquila en el país son marcas extranjeras y que no son comercializadas directamente dentro del país.

Durante la época prehispánica, la creación de productos textiles se limitaba a la artesanía y radicaba en la elaboración de prendas de vestir para su propio consumo. Antes de la llegada de los españoles a América, las tribus nativas industrializaban su fibra haciendo vestidos y otros productos ornamentales (Rodríguez 1982).

A finales del siglo XVI, se vio debilitado el sector textil en nuestro país debido al fuerte impacto que tuvo la industria inglesa con grandes avances tecnológicos y su poderío incontenible de naves británicas (Alonso 2002).

Así viene la época de la independencia mexicana en donde la producción textil se había incrementado considerablemente. Es aquí cuando surge el tema arancelario en el país, lo cual generó una gran polémica porque se desarrollaron distintas posturas encontradas.

Por un lado, estaba la postura liberal que manejaba el argumento de que era más importante la exportación de materias primas agrícolas y mineras, que el impulso industrial. Y por otro lado estaba la postura de los comerciantes textiles quienes decían que si no existía un crecimiento en la industria textil, así sería difícil producir artículos a bajo costo como los que eran importados (Gómez 1999).

Para el siglo XIX México se vio beneficiado ya que España se encontraba participando en las guerras napoleónicas, lo que provocó el deterioro en sus exportaciones hacia las colonias, situación que aprovechó México y le produjo una mayor participación en el sector textil (Gómez 1999).

Durante el proceso de Independencia, México sufrió la carencia de mano de obra debido a que la fuerza laboral se desplazaba hacia la búsqueda de la libertad. Lo que ocasionó que el crecimiento que llevaba hasta este entonces México como país exportador de textiles se decayera por no poder cumplir con contratos.

En las décadas posteriores México inició un proceso de industrialización dentro del sector textil, obteniendo así maquinaria a través de importaciones europeas con el propósito de hacer más competitiva la industria textil en el mercado internacional.

Cabe mencionar que para mediados del siglo XIX, México tenía la industria textil más grande y moderna de América Latina. Situación que no supo aprovechar por las riquezas que generaban y el descuido hacia su personal y negocio.

Actualmente México presenta serios problemas con la exportación de textiles y productos confeccionados dentro del territorio estadounidense



debido a que China se está apoderando del comercio en esta zona por la eliminación de las cuotas.

Pero además de esto debe buscar la forma de ser más competitivo y eficiente para proporcionar productos de calidad.

### ***2.1.3 Condiciones de la Industria Textil en el Estado de Querétaro.***

Las condiciones que presenta el país no resultan del todo favorables para el ramo textil, lo cual afecta directamente a nuestro estado y región en este sector.

De acuerdo a Otomedi citado en Banda (2007) la entidad de Querétaro ha dejado de recibir inversión textil, para dar paso a capitales con tecnología más avanzada, de valor agregado y desde luego mejores empleos y remuneración de los mismos.

Todo como consecuencia de que en los últimos años ha emigrado gran parte de este sector no solo de la entidad, sino a nivel mundial a países asiáticos, como por ejemplo China el cual es el principal receptor de esta industria por la mano de obra barata y demás beneficios que ofrecen.

Bien es sabido que la entidad ha dejado de registrar el arribo de inversiones en el ramo textil, para ser receptora de empresas de más tecnología, pero en la zona de San Juan del Río es donde existe una base muy sólida del ramo que da a su vez empleos a la región.

La baja presencia de la industria textil no sólo es un fenómeno que se presenta en Querétaro, sino en entidades del centro y norte del país que en todo caso están encontrando oportunidades de asentamiento en los estados

del sur, pero desde luego con mayor presencia y fuerte competencia en los países asiáticos.

Para el 2007 según la Encuesta Nacional de Ocupación del Empleo que realizó el INEGI la tasa de crecimiento anual de los asegurados en la industria manufacturera (14.6%) posiciona al estado en el segundo lugar a nivel nacional.

De las empresas altamente exportadoras del estado de Querétaro sólo se encuentran 15 para el 2007, de las cuales solo 1 pertenece al municipio de San Juan del Río.

**Tabla 1. Empresas exportadoras en el estado de Querétaro**

<b>Municipio</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>Total</b>
Amealco	-	-	-	-	-	-	1	-	1
Colón	1	-	-	-	-	-	-	-	1
Corregidora	2	1	-	-	-	-	1	2	6
El Marqués	5	-	2	2	3	3	2	3	20
Ezequiel Montes	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Huimilpan	-	-	1	-	-	-	-	-	1
Pedro Escobedo	2	-	-	-	-	1	-	1	4
Querétaro	11	1	8	3	5	5	6	8	47
San Juan del Río	9	1	-	2	1	3	-	1	17
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>97</b>

Fuente: Secretaría de Economía obtenido de SEDESU (2007)

San Juan del Río funge un papel muy importante dentro del estado como zona industrial al igual que en el sector textil debido a que existen empresas textiles altamente exportadoras.

Con una población de 217,036 habitantes INEGI (2008), constituye la segunda ciudad más importante del estado Querétaro y es la entrada a la región Bajío.

La ubicación geográfica de San Juan del Río, ha sido a lo largo de su historia un elemento determinante para la atracción y desarrollo de industrias y de empresarios. Actualmente en San Juan del Río existen 320 establecimientos industriales: 58 grandes, 102 medianas, 77 pequeñas y 83 microindustrias. (SEDESU 2007).

Actualmente el municipio cuenta con aproximadamente 200 empresas grandes y medianas en los dos parques industriales que existen en el municipio además de en algunas otras localidades de San Juan. De las cuales un aproximado de 40 se dedican al sector industrial, y de las más importantes se encuentran Grupo Kaltex que ofrece un paquete completo en el sector textil, Maquiladora Visthá, Tecno Maquilas y Maquilas Export México (SEDESU 2007).

## **2.2 Planteamiento del Problema**

A través de los tiempos se van originando una serie de turbulencias económicas, lo que se une al impulso de las empresas para competir abiertamente en las economías internacionales. Así es que debemos cuestionarnos por qué algunas organizaciones tienen éxito mientras que otras fracasan.

A través de la historia, los países centrales han desarrollado habilidades y técnicas creadoras de productividad en la industria textil y de la confección. México también ha desarrollado estas técnicas, pero con ciertas

limitantes en cuestión económica y desarrollo tecnológico en comparación con las presentadas en otros países. Aunado a esto debe sumársele la rotación de personal, baja productividad, reclamaciones de los clientes, embarques tardíos, todos y cada uno derivados de una sola variable, la competitividad.

Y una manera de poder garantizar el éxito en las empresas del sector textil se debe considerar la competitividad como el factor primordial y de desarrollo.

### ***2.2.1 Importancia de la competitividad.***

Todos hemos escuchado hablar alguna vez de la competitividad de la empresas y parecemos haberla ligado irrenunciablemente a cualquier unidad económica, si bien es cierto muchos han definido la palabra competitividad y existe un sinnúmero de éstas, sin embargo la competitividad nos ha explicado la diferencia de nuestras economías a través de los años.

Dice Andersen (2000), la búsqueda de la competitividad se ha convertido en una base de las prioridades de los diferentes agentes económicos. Una revisión de los planes y programas elaborados en el mundo de la empresa, las industrias, los gobiernos, las regiones, entre otros, permite hacerse una idea de la importancia que ha alcanzado dicho término, convirtiéndose en el objetivo último de la mayoría de ellos.

Los métodos competitivos no consisten en relatar la historia de una zona u organización 20 años después de serlo, sino significa anticipar lo que una empresa líder deberá impulsar para lograr un futuro competitivo. Es

investigar cual es la parte clave para ello, pudiera ser la innovación, el conocimiento, las relaciones externas, entre otras.

Así se dice que las empresas requieren de un modelo competitivo que abarque sus variables de oportunidad para poder ser una empresa redituable y además competitiva en la industria textil, el cual es un sector sumamente vulnerable por la cantidad de empresas que quieren participar en el proceso, además de que existen muchas implicaciones, pues es relativamente fácil emprender un taller de costura por ejemplo, pues no se requiere de maquinaria ni mano de obra especializada para la producción.

Además que se habla de un sector de moda y esta varía constantemente, por lo cual debe considerarse siempre ser competitivos no solo nacional sino internacionalmente.

### ***2.2.2 Análisis de la administración estratégica como una alternativa de solución.***

La administración estratégica es el proceso de establecer lo que la organización quiere lograr en el futuro por medio de la misión y los objetivos organizacionales, definiendo resultados claves y las estrategias, políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos.

Son variados los aspectos en los cuales la administración estratégica ha centrado su atención en los últimos años que están de acuerdo con nuevas formas de hacer negocios, y donde los cambios de diversa índole, son la constante que se acentúa y pone a prueba a las organizaciones

respecto de las nuevas formas de competencia, las cuales requieren diferentes formas de adecuarse a estas nuevas condiciones.

Por otra parte, en los últimos años se ha hecho presente un especial interés en el análisis de las capacidades y recursos con que cuenta una empresa para analizar su futura estrategia y, por lo tanto, la forma como una empresa adquiere, incluye y maneja el tema del capital intelectual dentro del enfoque de administración estratégica.

Así ante esta situación las empresas tienen que prepararse para tener un nivel de competitividad que les permita desenvolverse dentro de un marco internacional, por lo tanto, la industria textil tiene la tarea de ser realmente competente, es decir, que lleve a acciones reales sus proyectos y no solo se queden plasmados en papel, con lo que se pretenda querer ser y hacer.

### ***2.2.3 Competencias Laborales como una de las alternativas más viables hacia la competitividad.***

En estos tiempos es común al hablar de la formación en el trabajo escuchar la palabra *competencias*, como una varita mágica que soluciona los problemas y cuestionamientos que el cambio, la tecnología y la globalización económica han impuesto a las tradicionales maneras de vincular las calificaciones con la formación profesional.

Cómo sabemos hoy en día la globalización ha causado, debido al libre flujo de la información la creación de nuevas formas de trabajar y por lo que tanto niveles más elevados de habilidades requeridas, por ello las empresas

deberá, adaptarse e incluso, anticiparse a los cambios, y el lograr que los procesos resulten de manera eficiente requiere de una buena gestión de recursos humanos y una buena opción puede ser basada en competencias laborales.

El enfoque de competencia laboral permite proporcionar información sobre el capital intelectual que portan los individuos y asegura si realmente estos cumplen con los estándares de calidad establecidos ya sea por la rama, industria o área ocupacional al igual que puede determinar el nivel de desempeño de la fuerza de trabajo.

Para las organizaciones la competencia laboral apoya los procesos de selección, contratación y capacitación de recursos humanos, mejora la gestión del trabajo y por tanto ayuda a la productividad y competitividad.

#### ***2.2.4 Importancia de las competencias laborales en las Pymes de la industria textil en San Juan del Río y sus alrededores.***

Para el estudio en caso una de las variables imprescindibles para lograr que las PYMES puedan ser competitivas es comenzar con una adecuada administración estratégica corporativa que sea enfocada primordialmente a la fuente de producción, es decir, crear un modelo de competencias laborales como un cimiento fuerte para lograr las metas corporativas.

Es importante mencionar que desafortunadamente tanto en las Pymes como en las grandes organizaciones se deja a un lado lo que es la mano de

obra importando solo el entregar embarques a tiempo, tratando de minimizar los costos con cada venta, sin embargo, en ese afán por abaratar el costo de un producto se deja en un segundo plano el factor humano en especial en la industria textil, siendo que el proceso sigue siendo hoy en día manual y artesanal, en el cual se requiere de mano de obra directa necesariamente, no se puede prescindir de ella.

### **2.3 Delimitación del problema**

La presente investigación se basa en el análisis de las competencias laborales y administración estratégica de las Pymes de la zona económica de a San Juan del Río, en el estado de Querétaro.

De acuerdo a la clasificación de la Secretaría de Economía las Pymes se dividen en:

**Tabla 2. Clasificación de la pequeña y media empresa**

<b>Pequeña:</b>	
Industria	11 a 50 empleados.
Comercio	11-30
Servicios	11-50
<b>Mediana:</b>	
Industria	51 a 250 empleados.
Comercio	31-100
Servicios	51-100

Fuente: Secretaria de Economía

Tomando en consideración lo anterior se eligieron a las empresas que cumplen con los requisitos de Secretaría de Economía para poder llevar a cabo el trabajo de campo.



Tomando como referencia a Hernández, et al (2006) y las poblaciones finitas se define que la fórmula para definir el total de las empresas a investigar es la siguiente,

En donde:

N= Población

p= Probabilidad de ocurrencia del evento (0.5)

q= 1-p

E= Nivel de error aceptado (10%)

$$\frac{4N pq}{E^2 (N-1) + 4 pq}$$

O lo que es lo mismo:

$$\frac{4 (57) (0.5) (0.5)}{(0.10)^2 (54-1) + 4 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{57}{5.6 + 1} 8.6 = 9$$

Por consiguiente la muestra será de 9 empresas investigadas de las cuales al analizar sus resultados se hará la propuesta de un modelo para mejorar su competitividad en la zona de San Juan del Río.

## **2.4 Justificación**

El enfoque primordial de la gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente y de manera más efectiva. Por medio a la gestión por competencias se pretende alcanzar la mejora y simplificación de los recursos humanos mediante la generación de un proceso continuo en la calidad y asignación de personal coincidiéndolos con las estrategias de la organización, contribuyendo así a su desarrollo laboral.

Las ventajas que se pretende obtener mediante el modelo de gestión basada en competencias laborales son: asegurar el desarrollo de una mejor calidad en el desempeño laboral a todos los niveles, incluyendo el gerencial para mejorar la productividad, la rentabilidad y competitividad.

## 2.5 Cuadro de congruencia de la investigación

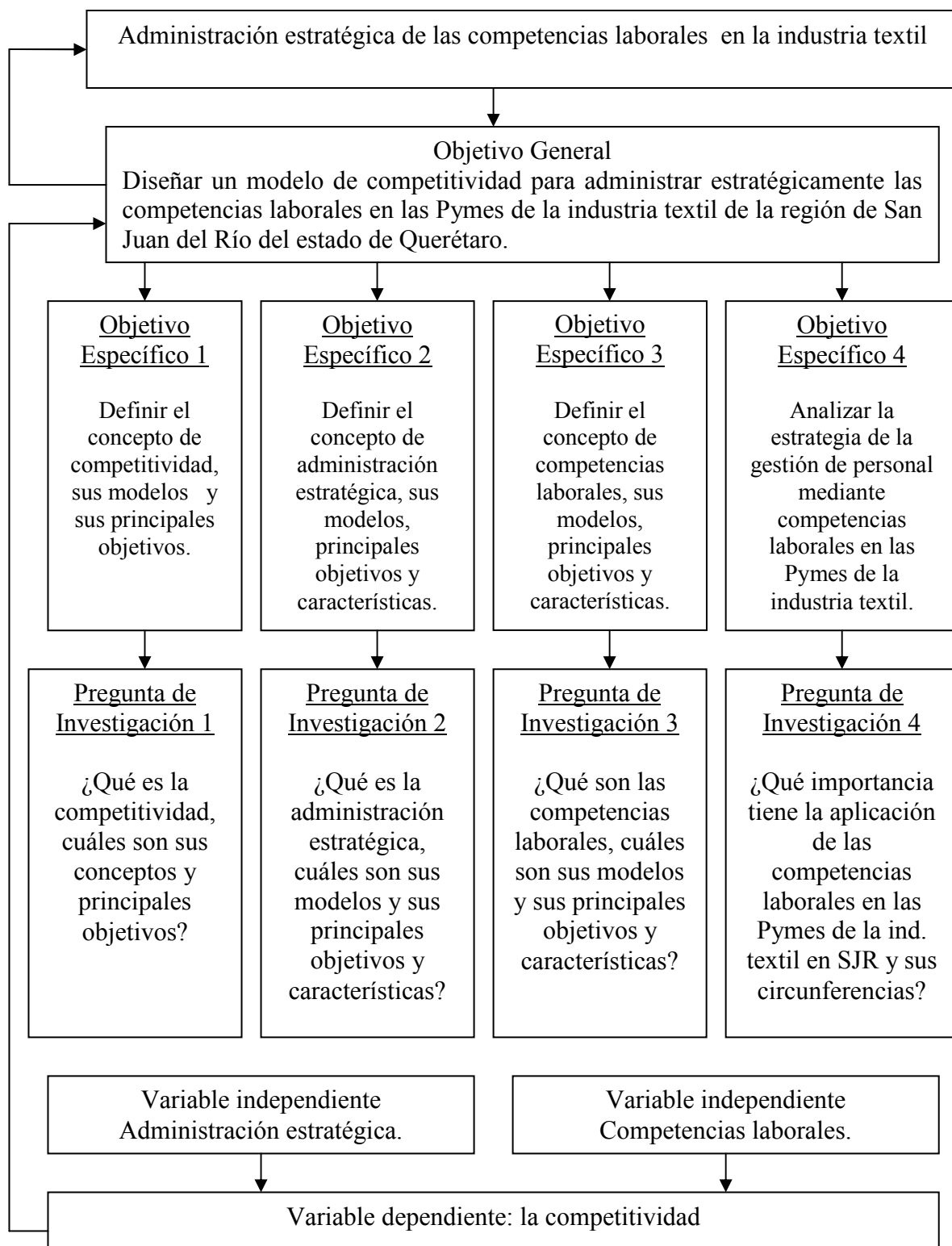


Figura 1. Elaboración propia a partir de Rivas (2004).

## **2.6 Proceso de investigación**

La investigación inicia con un estudio acerca de la industria textil a nivel global, nacional, hasta llegar a un nivel regional, que es en donde se concentra ésta. Dentro del planteamiento se definen tanto la variable dependiente como las independientes, mismas que dan la pauta para poder desarrollar dicha investigación. En este apartado reabordan los conceptos de investigación, mediante la cual se define que el marco de apoyo será la investigación cualitativa y exploratoria.

### **2.6.1 Tipos de Investigación**

#### **Investigación cuantitativa**

Hernández, Fernández, Collado y Baptista (2006), define que esta técnica plantea un problema de estudio delimitado y concreto, mediante la cual la recolección de datos se fundamenta en la medición, los cuales deben ser analizados a través de métodos estadísticos, los fenómenos no deben ser afectados de ninguna forma por el investigador. Su meta principal es la construcción y demostración de teorías.

#### *Características*

- Se orienta hacia la descripción, predicción y explicación
- Es dirigido hacia datos medibles u observables
- Existe un número considerable de casos
- Hay una comparación de resultados con predicciones y estudios previos

- Es objetiva, es decir que los fenómenos que se observan no deben ser afectados por el investigador
- Los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado

### **Investigación cualitativa**

Según Rivas (2004), esta investigación es también llamada reportaje o ciencia blanda. Su ventaja consiste en que constituye un campo multidisciplinario.

Mertens (2005), además Coleman y Unrau (2005) consideran que la investigación cualitativa es particularmente útil cuando el fenómeno de interés es muy difícil de medir o no se ha medido anteriormente.

Dice Grinnel (1997) citado en Hernández et al (2006), define que esta técnica plantea problemas derivados de eventos ordinarios y actividades cotidianas tal como se presentan en sus ambientes naturales, se fundamentan más en un proceso inductivo, es decir primero explorar y describir y luego generar perspectivas teóricas, pero no sigue un proceso sistemáticamente definido, utiliza la recolección de datos no estandarizados, no hay medición numérica o análisis estadístico para descubrir o definir preguntas de investigación en el proceso de interpretación, mediante lo cual se pueden generar perspectivas teóricas que pueden ir de lo particular a lo general; su característica es que en la mayoría estas investigaciones están relacionadas con experiencias personales y no están condicionadas a comprobación por hipótesis, solo se tratan cuestiones generalizadas y abiertas.

#### *Características*

- Se orienta hacia la exploración, la descripción y el entendimiento

- Es dirigido a las experiencias de los participantes
- Existe un número relativamente pequeño de casos
- Se le da un significado profundo a los resultados
- Es reflexivo y con aceptación a tendencias
- El proceso de indagación es flexible y se mueve entre eventos y su interpretación.

Dentro de la investigación se localiza, la investigación exploratoria que es la que se usa donde las problemáticas no están suficientemente desarrolladas, sirve para familiarizarse con la situación antes de formular un problema de manera específica., así como para identificar algún modelo aún no formulado de forma explícita (Martínez 1999).

### ***2.6.2 El desarrollo metodológico de la investigación.***

El desarrollo de la presente investigación está basado en un modelo que permita la competitividad en las Pymes que mediante la administración estratégica y las competencias laborales puedan dar una posible solución a las textiles de la región estudiada.

#### ***Variables***

Dependiente:           Competitividad

Independientes:    Administración Estratégica  
  Competencias Laborales

#### ***Metodología científica***

El proceso de investigación hace referencia al enfoque cualitativo, lo que implica un proceso exploratorio y descriptivo para poder generar una perspectiva teórica.

Comprende la formulación de preguntas de investigación las cuales son la pauta para realizar los estudios. Se realiza una investigación exploratoria en el sentido de ampliar el conocimiento frontera sobre las variables planteadas con el objetivo de proponer conceptos y modelos teóricos.

- **Análisis e Interpretación de la realidad:** en esta sección se reflexiona acerca de la realidad crítica de la PYMES en la región de San Juan del Río y su comportamiento competitivo con mismas empresas del sector con la finalidad de obtener un soporte documental acerca de dicho proceso.
- **Proceso de derivación:** por vía de razonamiento se obtienen las variables de correspondencia que están implícitas en las teorías para el logro de la competitividad en el sector ya mencionado.
- **Trabajo de campo:** las características de la investigación colocan como requisito el investigar de cerca los comportamientos de las variables y el trabajo de campo nos permite construir nuevas teorías., o mejorar alguna existente.
- **Modelo teórico:** organización sistemática del constructo lógico para la obtención de los modelos teóricos que explican la conformación de modelo de competitividad que integra la, administración estratégica y competencias laborales.
- **La metodología para este proyecto nos permitirá percibir directamente los procesos de competitividad que establece cada una de las organizaciones y las implicaciones que esta conlleva para construir nuevas estrategias.**

### **3. Marco Teórico**

#### **3.1 La competitividad empresarial**

##### ***3.1.1 Antecedentes de la competitividad.***

En los últimos años se ha generado un gran interés por los gobiernos y las empresas privadas por establecer qué conductas pueden ayudar a fortalecer la competitividad.

La búsqueda de competitividad obliga a los países a crear mejores condiciones para el desarrollo de las empresas, y esa preocupación por la competitividad ha crecido aún más en los países desarrollados.

Actualmente se entiende que una economía es más competitiva cuando el ambiente de funcionamiento de las empresas conduce al crecimiento sostenido de la productividad y del ingreso per cápita, en un contexto de la integración de la economía mundial.

Jamás ha existido una sociedad más internacionalizada ni más competitiva que la de hoy en día. El éxito de los negocios depende, cada vez más, de ofrecer productos y servicios competitivos en un ámbito mundial y no sólo local. El panorama competitivo en el siglo XXI exige que los gerentes deban adoptar una mentalidad de flexibilidad, velocidad, integración y retos.

Si recorremos rápidamente y a grandes rasgos los mercados del último siglo, nos daremos cuenta que la raíz de desarrollo competitivo de las empresas se ha ido transformando.

Durante los cincuenta y sesenta, el desarrollo competitivo se centraba en la fábrica, es decir, en la eficiencia de las operaciones, las



economías de escala de producción y la gestión de los costos, en este entonces reinaba la frase “más y más barato (Grosso 2008).

Los años setentas fueron quienes vieron nacer al marketing como función principal de la competitividad, la novedosa magia de la comunicación, mediante los medios masivos. Vienen los ochenta esta década se destaco por ser las finanzas, es decir, todo con un costo más bajo.

Para los noventa el imperativo se fue hacia la gestión de la calidad y en muchos casos la incorporación de nuevas tecnologías (Grosso 2008).

Y llegamos al cuestionamiento de que es lo que impera hoy día en las industrias, y todo parece indicar que es la calidad en el servicio y la capacidad de innovación.

### ***3.1.2 El concepto de competitividad.***

De acuerdo al análisis de varios autores y sus modelos de competitividad se concluye que de los más importantes y que más se apegan a la investigación son,

Para G. Millar (1995) competitividad es conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados.

Dice R. Tamane (1988), que competitividad es “la habilidad sostenible de obtener ganancias y mantener la participación en el mercado”.

Para Alic (1997), significa la capacidad de las empresas de un país dado para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países.

Dice Haguenaer (1990), es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo.

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

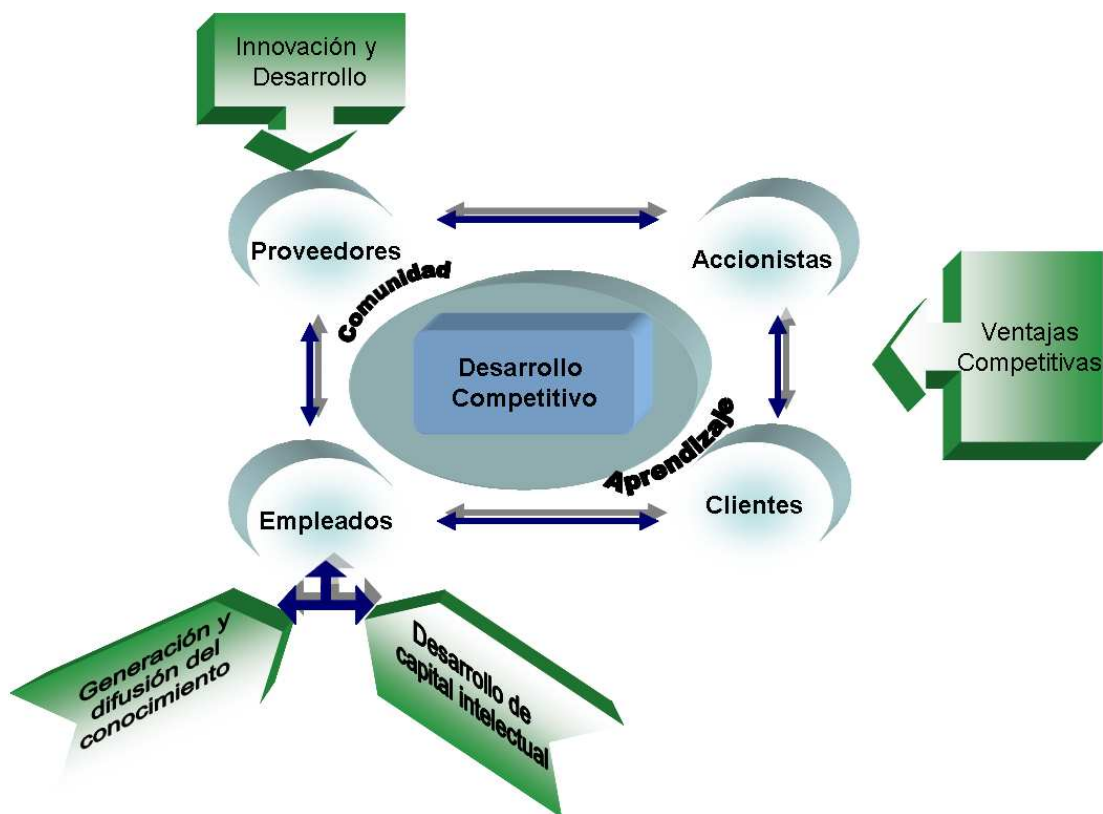
Como vemos el término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. Por lo que se debe partir de un análisis institucional de los objetivos de la organización, la competencia, la globalización.

Una empresa competitiva es una empresa líder capaz de hacer lo que otros aún no se plantean.

### ***3.1.3 Factores de competitividad.***

La realidad que rodea actualmente al mundo de los negocios es sin duda el de competitividad sustentable a largo plazo. Y para poder lograrlo se necesita de un desarrollo continuo en la organización que genere habilidades únicas y distintivas. Y solo lo logrará la organización que brinde respuestas satisfactorias a sus clientes, proveedores, accionistas y empleados.

Figura 1. Modelos de Competitividad



Fuente. Elaboración propia a partir de Grosso (1998)

**Innovación y Desarrollo:** deben ser las habilidades que permitan en forma permanente crear nuevos mecanismos de satisfacción tanto a nivel productos como procesos.

Las pequeñas y medianas empresas ven limitado el crecimiento de sus operaciones debido a que realizan funciones de manera poco innovadora, esto se debe a una cultura de trabajo o cultura organizacional en la que los empleados realizan sus labores de forma tradicional, es decir “como se ha realizado siempre”, sin analizar si esa es la mejor forma de hacer las cosas. No tienen un sistema de innovación medible y en algunos casos ejecutables,

porque no les interesa ofrecer y vender artículos nuevos, sino solo producir lo que los clientes deciden hacer.

Además de que no cuentan con la tecnología requerida para poder desarrollar nuevos estilos sin incrementar excesivamente los costos por producción.

Si bien la calidad no es sinónimo de innovación si mencionaremos que al igual que la innovación se ve afectada por el tipo de maquinaria y herramientas de trabajo con las que cuentan actualmente estas empresas, pudiera verse afectada en un estilo complicado o nuevo, por las distintas razones que hay, como el desconocimiento de un nuevo proceso, los cortes, los tipos de tela, entre otros.

**Ventaja Competitiva:** la ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. Una ventaja en el costo, por ejemplo.

**Generación y Difusión del Conocimiento:** es un proceso sistemático de encontrar, relacionar, organizar, filtrar y presentar la información de manera de mejorar la competencia de los equipos en áreas específicas.

Dice Nonaka y Takeuchi (1995) citado en Pedraza (2008) sostienen que el conocimiento nuevo en las organizaciones surge de los individuos, pero en el proceso de compartirlo es transformado en un conocimiento valioso para la organización como un todo.

**Desarrollo de Capital Intelectual:** el Capital Intelectual, según su precursor Stewart citado por Saracho, es la suma de todos los conocimientos de todos los empleados de una empresa que le dan a ésta una ventaja competitiva. Por lo tanto, los directivos necesitan identificar a quienes producen este capital dentro de su empresa, motivarlos a compartirlo y luego gestionarlo.

**Proveedores:** según Lara (2007), son las entidades a quienes la empresa les debe por haberles comprado mercancías a crédito, sin darles ninguna garantía documental.

**Empleados:** es quien aporta el conocimiento del porqué y como hacer las cosas, deben tener la capacidad física e intelectual para desempeñar el trabajo

**Accionistas:** las corporaciones adquieren fondos para inversión, emiten y venden acciones a fin de reunir el dinero necesario para las operaciones y la compra de nuevas plantas y equipos (Mc Eachern 2000).

Por lo que se dice entonces que un accionista es la persona física o moral que es dueño o propietario de alguna acción de la compañía dentro de una sociedad tiene más votos quién más acciones posee.

**Clientes:** según Lara (2007), son las entidades que deben a la empresa por haberles vendido mercancías a crédito, sin exigirles especial garantía documental.

Un cliente es entonces alguien que compra un producto o servicio mediante una transacción económica que bien pudiera ser en moneda.

## **3.2 Administración estratégica**

### **3.2.1 Contexto de la administración estratégica.**

El estudio y surgimiento de la administración estratégica se produjo hace sólo algo más de cuatro décadas y debe entenderse como parte del avance de la administración científica (Saavedra, 2005).

Desde siempre, el mayor beneficio de la administración estratégica ha consistido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias gracias a que usan un enfoque más lógico, sistemático y racional para elegir sus estrategias.

Todos nos cuestionamos el porque algunas empresas tienen éxito mientras que otras fracasan, y eso se debe a que las decisiones estratégicas determinan el rumbo futuro y la posición competitiva de una organización durante mucho tiempo. Algunas pequeñas empresas piensan que para que tomar decisiones estratégicas si su negocio no va más allá de cierta zona geográfica delimitada.

Se dice que la existencia de cualquier organización está en juego por 3 factores importantes: la industria dentro de la cual se encuentra ubicada; sus recursos y sus capacidades y estrategias. Y cuando se logre definir el soporte que brinda la administración estratégica se entenderá entonces por qué algunas empresas son más rentable que otras, es decir, generan más utilidades.

Una estrategia proporciona un mapa de rutas conforme al cual debe seguirse un camino para lograr hacer negocios y poder hacer una ventaja competitiva sobre sus rivales.

En la actualidad los gerentes deben pensar estratégicamente en la posición de su compañía y el impacto de todas las condiciones cambiantes, la ventaja es que se tenga un mejor desempeño a largo plazo.

La historia de los negocios nos dice que el desempeño de las empresas se debe no solo a que reaccionan y se defienden, sino a que además inician y guían. Las decisiones estratégicas determinan el rumbo futuro y/o posicionamiento competitivo de una empresa durante mucho tiempo.

El pensar estratégicamente es ahora un requisito para diseñar planes y gestionarlos en actividades de las empresas para lograr.

- ❖ Posicionamiento
- ❖ Rentabilidad
- ❖ Participación en el mercado
- ❖ Ventaja competitiva sostenible

Dice Fred (1997), que la administración estratégica se debe definir como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones inter-funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

Todas las empresas tienen una estratégica aunque sea informal, no estructurada e improvisada, lo único que se necesita es darle un sentido lógico y empírico para lograr hacer a una empresa competitiva.

Son variados los aspectos en los cuales la administración estratégica ha centrado su atención en los últimos años, que están de acuerdo con nuevas formas de hacer negocios, y donde los cambios de diversa índole, son la constante que se acentúa y pone a prueba a las organizaciones respecto de las actuales formas de competencia, las cuales requieren diferentes formas de adecuarse a estas nuevas condiciones. Sin lugar a

dudas, el eje central del estudio de la administración estratégica ha emigrado desde los recursos y capacidades tangibles, a una serie de aspectos que tienen otra naturaleza, y que se manifiestan en forma de distintos conocimientos, de tecnologías, de procesos de información, de inteligencia de mercado, de diferentes formas de organización. Se constituye esto en un verdadero desafío para la administración estratégica ante la necesidad de poder sintetizar éstos factores, para comprender, analizar, formular y proponer luego una estrategia adecuada a los nuevos requerimientos que se enfrentan.

### ***3.2.2 Definiciones de administración estratégica.***

Son múltiples los cuestionamientos que nos hacemos al tratar de definir que es administración estratégica, al igual, de los beneficios que esta pueda darnos. Pudiera decirse que, es lo que debe de hacer un gerente o director exitoso. Esto implica que debe existir una definición de éxito, misma que no es igual para todas las empresas. También implica que debe existir una forma en la que se evalúe la actuación del ejecutivo o de quien lleva a cabo el manejo de los asuntos gerenciales. Por último, implica que es un proceso pues si enfocamos nuestra atención a un resultado es porque hubo una transformación y por ende una serie de insumos, un proceso y una serie de resultados.

El proceso de la administración estratégica requiere de la definición clara de un destino, al que le llamamos misión. Esta misión describe lo que la empresa desea y se deriva de la interacción de los diversos grupos



implicados en la organización. Si la misión de la empresa no tiene una finalidad externa en objetivos y metas concretos estará destinada al fracaso.

Surgen varias ideas sobre los conceptos de estrategia puede decirse que éstas son pertenecientes a dos áreas, la primer área son los conceptos relativos a problemas de mercado, competencia y también a los relacionados con las características del medio que se enfrenta, como por ejemplo, de crecimiento, declinación, recesión, y turbulencias. Como pertenecientes a la segunda área se mencionan temas relativos a la participación y creatividad del equipo directivo, conducta de las personas, motivación hacia logros y características propias de una empresa determinada.

Sobre lo anterior, debe hacerse presente que las áreas descritas no pueden ser comprendidas como si tuvieran existencias absolutamente separadas, sino, debe entenderse que esta división tiene el objetivo de diferenciar componentes que están contenidos en un mismo evento y que afectan, de distinta manera a una organización. Sin lugar a dudas, cuando se termina analizando una problemática desde un punto de vista de la estrategia de una empresa, estos conceptos terminan confluyendo en la misma perspectiva de análisis.

Nos dice Hitt, Irelan y Hoskinsson (2008), que el proceso de administración estratégica es el planteamiento racional que utilizan las empresas para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio.

Cabe definir a la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones ínter funcional que permitan a la organización alcanzar sus objetivos (Fred 1997).

### **3.2.3 Modelos de administración estratégica**

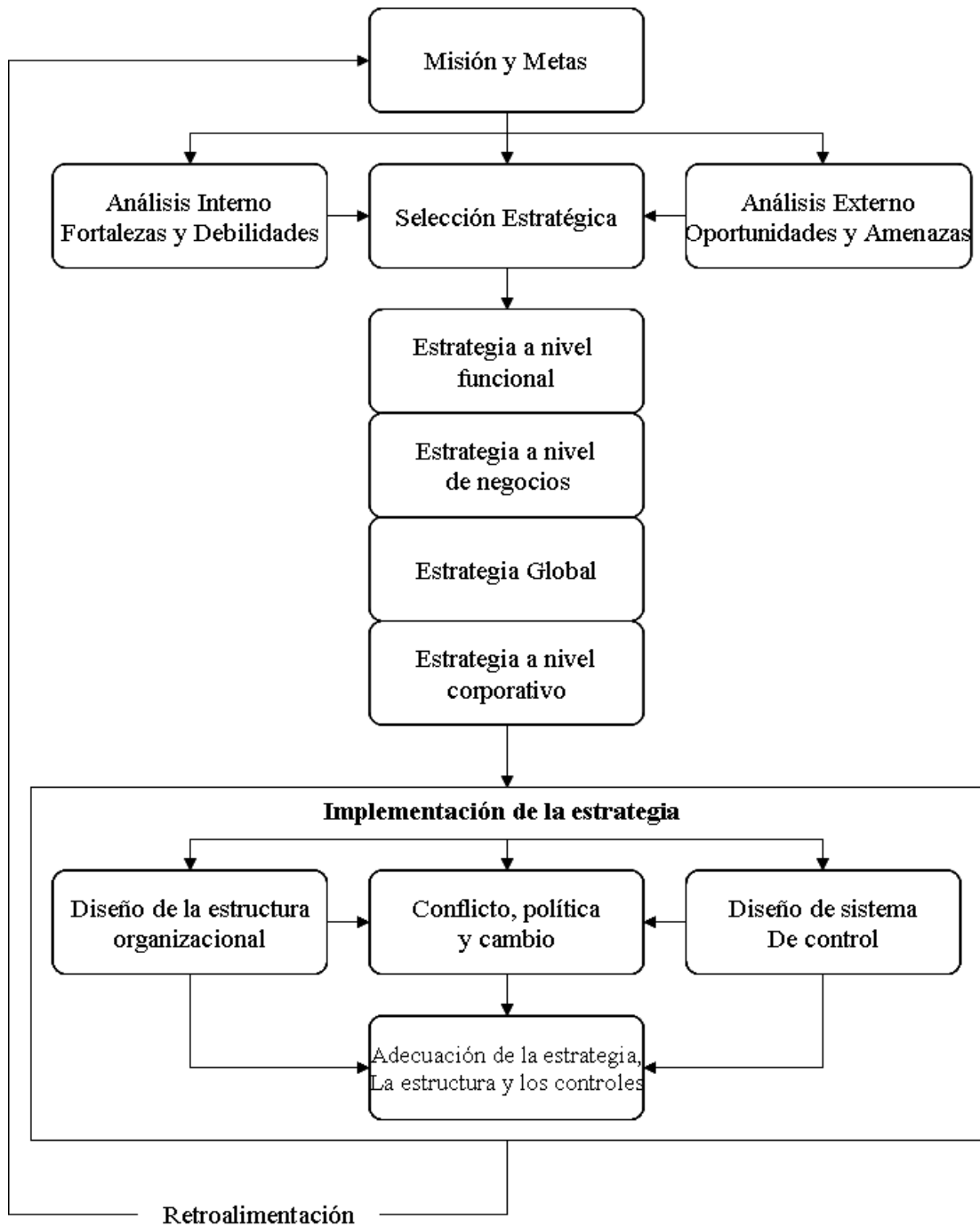
En la administración estratégica se identifican una serie de conceptos, partes y categorías que se diferencian por el rol que cumplen en el proceso. De igual manera existen distintos modelos de acuerdo a como los visualiza cada autor, aunque al final nos llevan a los mismos resultados.

Se mencionan 4 autores importantes con modelos de competitividad:

a) *Componentes del proceso de administración estratégica Hill y Jones (1997)*, donde se dice que son 5 componentes esenciales para que una organización pueda aplicar la administración estratégica los cuales son:

- 1.- Selección de la misión y las principales metas de la organización
- 2.- El análisis del ambiente competitivo externo identificando oportunidades y amenazas,
- 3.- El análisis del ambiente operativo interno identificando fortalezas y debilidades,
- 4.- La selección de estrategias basadas en las fortalezas de la organización, y
- 5.- La implementación de la estrategia.

**Figura 2. Componentes del proceso de administración estratégica**



Fuente.Hill y Jones (1997).

1. Misión y Metas Principales. La misión expone el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer (Hill y Jones 1997).

Especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan en base a una jerarquía de metas ya que una conlleva al éxito de la siguiente.

2. Análisis externo. Según Hill y Jones (1997), el segundo componente de la es el análisis del ambiente operativo externo de la organización, el cual, consiste en identificar las oportunidades y amenazas. Estos se dividen en tres principales: el inmediato o de la industria, el nacional y el macro ambiente (social, gubernamental, legal y tecnológico).

3. Análisis interno. Posibilita fijar con exactitud fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización (Hill y Jones 1997).

4. Selección estratégica. Aquí se involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas o debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas a lo que normalmente se le conoce como FODA.

- ❖ Estrategia a nivel funcional: son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de una compañía como fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo y recursos humanos.

- ❖ Estrategia a nivel negocios: comprende el tema competitivo general que una compañía elige para ganar una ventaja competitiva en el mercado.

- ❖ Estrategias globales: poder penetrar en el mercado extranjero.

- ❖ Estrategia a nivel corporativo

5. Implementación de la estrategia.

❖ Diseño de una estructura organizacional: implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones.

❖ Diseño de sistemas de control: estos deben decir como evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de los diferentes niveles jerárquicos.

❖ Adecuación de la estructura y los controles, manejo de conflicto, las políticas y el cambio: el cambio estratégico siempre ocasiona la alteración de la distribución de poder lo que puede llegar a ocasionar inercia organizacional, la cual puede inhibir el cambio estratégico. Hill y Jones (1997).

6. El ciclo de retroalimentación. Una vez implementada la estrategia debe hacerse un monitoreo de su ejecución con el fin de determinar hasta qué punto se logra realmente los objetivos estratégicos. Hill y Jones (1997).

b) *Modelo general de la administración estratégica.* Nos dice Fred (1997) que las etapas de la administración estratégica son tres:

1. Formulación de la Estrategia. Consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización al igual que saber cuales son sus fuerzas y debilidades, en donde se establecen objetivos a largo plazo para poder generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas. Estas a su vez determinan las ventajas competitivas a largo plazo.

## 2. Implementar la estrategia

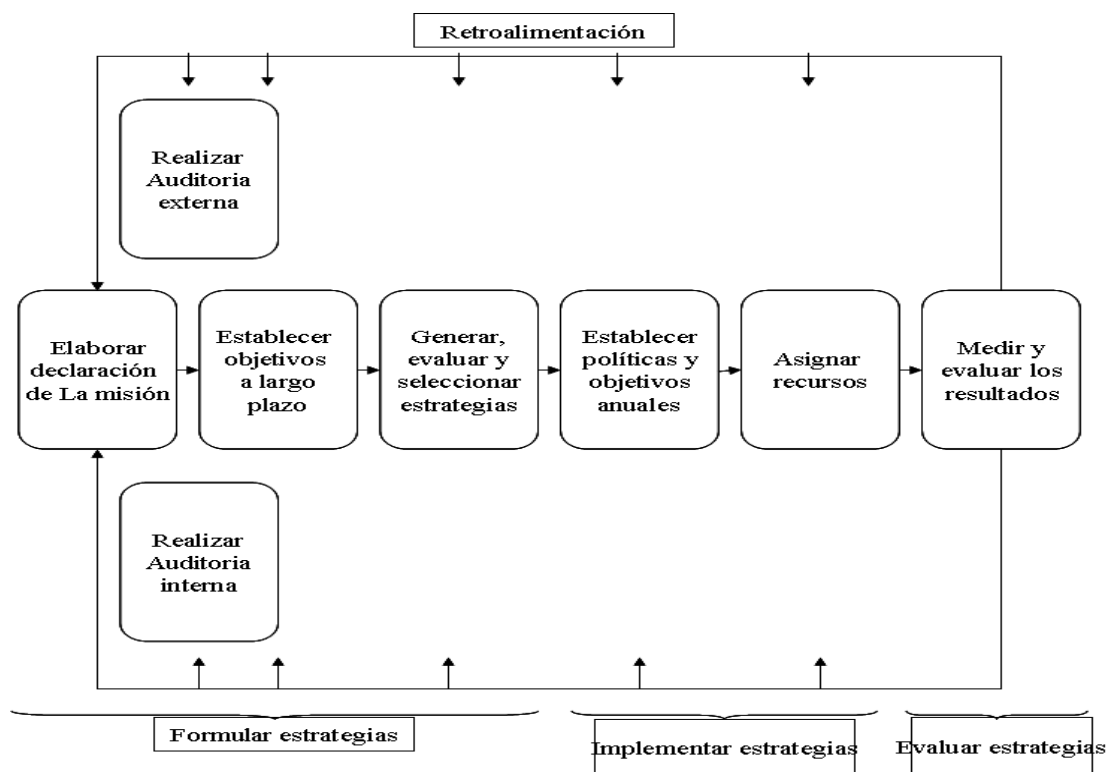
Se deben identificar objetivos anuales, crear políticas, asignar recursos, motivar a los empleados de manera que la se permitan ejecutar las

estrategias. Para ello debemos crear una estructura y cultura organizacional fuerte y eficaz, ya que se requiere de disciplina, dedicación y sacrificio personal. Fred (1997).

### 3. Evaluación de la estrategia

Todas las estrategias se modifican a futuro por que los factores tanto interno como externo cambian, por ello se deben evaluar el desempeño y aplicar acciones correctivas o preventivas. El éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana Fred (1997).

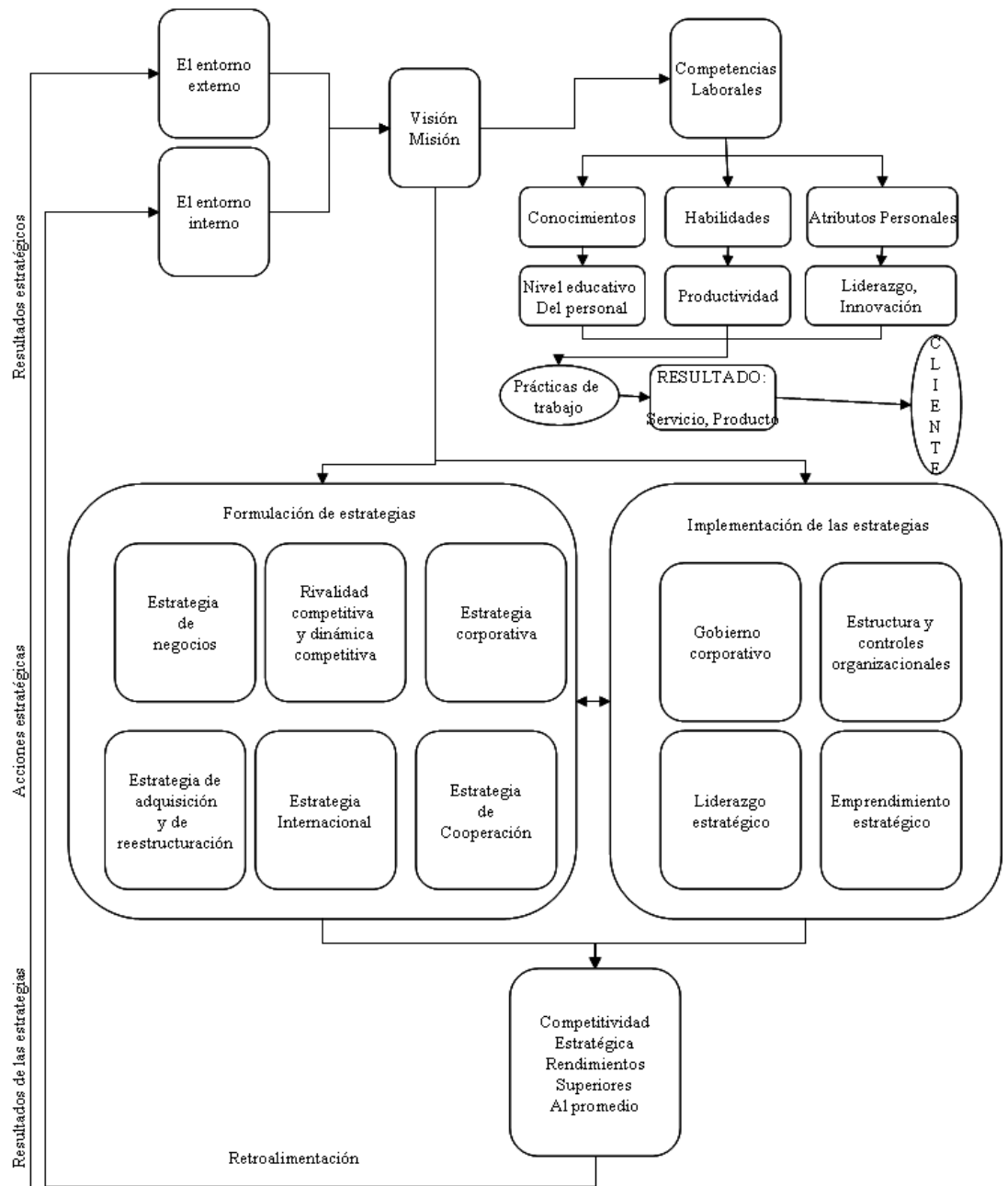
**Figura 3. Modelo general de la administración estratégica**



Fuente Fred (1997).

c) *El proceso de Administración estratégica.* Nos dicen Hitt et al. (2008) que es el planteamiento racional que utilizan las empresas para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores. Y nos presentan su modelo:

**Figura 4. El proceso de administración estratégica**



Fuente Hitt/Ireland/Hoskisson (2008).

1. *Análisis del entorno externo.* Lo interesante en el análisis externo es identificar las oportunidades y amenazas de la compañía. Aquí se podrán identificar las tendencias y determinar las proyecciones con resultados

anticipados. Se deberán investigar cuestiones económicas, socioculturales, demográficas, tecnológicas y político-legales. Hitt et al. (2008).

2. *Análisis del entorno interno.* Se refiere a identificar las fortalezas y debilidades de la compañía es decir saber con que recursos y capacidades cuenta. Al igual que desarrollar sus competencias centrales basadas en 4 capacidades importantes: (1) capacidades valiosas, (2) capacidades singulares, (3) capacidades costosas de imitar y (4) capacidades insustituibles, que nos garantiza la ventaja competitiva sostenible (Hitt et al. 2008).

3. *Estrategia de negocios.* Dice Hitt et al. (2008), que para que una empresa sea competitiva tiene satisfacer a un grupo de clientes, utilizando sus ventajas competitivas para poder competir en el mercado.

4. *Rivalidad competitiva y dinámica competitiva.* Son las acciones y respuestas que ocurren entre competidores cuando luchan por colocarse en el mercado. Así las empresas desarrollan acciones y respuestas competitivas para sus competidores (Hitt et al. 2008).

5. *Estrategia corporativa.* Ésta nos especifica las acciones que emprende una empresa para obtener una ventaja competitiva, mediante la elección y la administración de un grupo de negocios distintos que compiten en distintos mercados de productos (Hitt et al. 2008).

6. *Estrategias de adquisición y de reestructuración.* Significa que las organizaciones puedan adquirir, es decir, comprar el control o una parte del interés en otras empresas con la intención de que pase a formar parte de su firma. Y la reestructuración es lo contrario es desecharse de esas compañías que ya no le son redituables a la firma (Hitt et al. 2008).



7. *Estrategia internacional.* Para Hitt et al. (2008), es cuando las empresas deciden vender sus bienes y servicios fuera de su mercado interno. Así pueden tener nuevas oportunidades potenciales. Las cuales pueden ser estrategia de negocios internacional o estrategia corporativa internacional. Así amplían pueden ampliar el ciclo de vida del producto, asegurar recursos clave y tener acceso a mano de obra barata.

8. *Estrategia de cooperación.* Para Hitt et al. (2008), consiste en que dos empresas o más trabajen por un bien común. Es decir generar alianzas estratégicas y combinar parte de sus recursos y capacidades para crear una ventaja competitiva.

9. *Gobierno corporativo.* Refleja las normas de la organización, es decir, son los mecanismo que utilizan los socios de las organizaciones para determinar y controlar el rumbo y desempeño de su empresa. Un gobierno efectivo que sabe alinear las decisiones corporativas ayuda a producir ventaja competitiva (Hitt et al. 2008).

10. *Estructura y controles organizacionales.* Esta especifica el trabajo que se desempeña y la forma en como se hace. Nos indica los procedimientos, controles, autoridad y procesos de la organización. Y los controles estratégicos son los indicadores que revelan los resultados de comparación entre los resultados presentes y los esperados, sugiriendo acciones correctivas.

11. *Liderazgo estratégico.* Se refiere a la capacidad para anticipar las cosas, poder ser flexibles, y crear cambios estratégicos. Así se puede determinar el curso de la organización, administrar de forma efectiva, mantener una cultura organizacional efectiva para poder establecer controles

organizacionales equilibrados y controlados, y además poder garantizar sus competencias centrales (Hitt et al. 2008).

*12. Emprendimiento estratégico.* Para Hitt et al. (2008), significa realizar acciones emprendedoras para encontrar nuevas oportunidades y desarrollar innovaciones con rapidez. El propósito fundamental es no dejar de encontrar nuevas oportunidades y desarrollar innovaciones con rapidez para poder sacar ventaja de ellas.

### **3.3 Administración del capital humano por competencias laborales**

Se analizara el sistema de competencias laborales en la administración del capital humano, para alcanzar el logro de los objetivos y resultados estratégicos así como específicos de la empresa, alineando valor, cultura y estrategia del negocio.

#### ***3.3.1 Historia de los modelos de competencias.***

Este concepto fue utilizado hace unos años atrás. Debemos entender este concepto como la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, en el cual se utilizarán los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas.

El análisis ocupacional nació en los ferrocarriles rusos hace más de un siglo y consiste en descomponer las tareas de una ocupación dada las operaciones más simples permitiendo así organizar el curso de formación enseñando esas operaciones en orden creciente de complejidad.

El paso de la organización feudista a la especialización flexible; el surgimiento del sector informal con su variedad de ocupaciones, las nuevas tecnologías, y el manejo de maquinarias muy costosas fueron factores que ayudaron para que cada vez un mayor número de ocupaciones no se adoptara a la rigidez anterior.

Conducir una gestión integral con enfoque en competencias bien orientadas permitirá:

- ❖ Alinear el aporte del capital humano con las necesidades estratégicas de la organización
- ❖ Administrar de manera eficiente el activo intelectual de los trabajadores
- ❖ Evaluar desempeño de los resultados
- ❖ Remunerar al personal de manera más justa
- ❖ Y sobre todo establecer su ventaja competitiva en el mercado.

El programa de competencias laborales ha tenido su fruto más notable en Chile, Argentina, Colombia, El Salvador y México, siendo estos países quienes han creado sus propias organizaciones con certificaciones en competencias laborales siendo México CONOCER.

La competencia no proviene de un currículo escolar formal, sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos, es decir, la experiencia; este conocimiento no es mecánicamente transmisible, es aquí cuando se deduce que se requiere de la colaboración entre el mundo de la educación y el mundo del trabajo, o lo que es igual, a una educación formal, aprendizaje y en el trabajo un aprendizaje informal.

Las competencias no son patrimonio del puesto de trabajo, sino que son atributos de la persona del trabajador por ello es necesario no una memorización sin sentido de información, ni siquiera la adquisición de habilidades mecánicas, sino saberse capaces de ser actualizados en la vida cotidiana.

La adquisición de competencias es un largo proceso, no es evidencia en la acumulación de credenciales sino en la demostración de una capacidad de desempeño en situaciones específicas, y en esto debe existir cierta transferibilidad de un sector a otro de manera que las competencias adquirida en el aprendizaje en el trabajo sirvan para adquirir estudios en la formación profesional, y que las habilidades adquiridas en la educación general, y que debidamente complementadas con conocimientos técnicos o práctico laborales sirvan para la inserción en el mercado de trabajo y poder así también trasladarse de un tipo de puesto a otros de una empresa o sector a otro, es decir que sean reconocidos transversalmente en el sistema ocupacional.

Hoy en día el cambio tecnológico se caracteriza por ser integral, ya que además de generar nuevos dispositivos técnicos se crean y aplican formas novedosas de organización y gestión de la producción y el trabajo, el surgimiento de nuevos actores en la economía ha determinado que ya no compiten solo hacia dentro de cualquier país sino que las economías se encuentran inmersas en este mundo globalizado, lo que exige a la empresas mayor calidad y productividad.

La transformación productiva implica que los países de América Latina incluyendo a México, construyan una nueva cultura laboral y empresarial de

competitividad a través de la formación de desarrollo y recursos humanos que sienten las bases para un nuevo consenso libremente alcanzado por lo sectores de la producción y que al mismo tiempo se proporcionen niveles de productividad y competitividad que le permita enfrentar el cambio tecnológico y organizacional, así como alcanzar un mayor desarrollo con más y mejores empleos bien remunerados y humanamente satisfechos.

La experiencia de empresas que tienen éxito competitivo indica que es necesario modificar la forma de pensar en cuanto a la fuerza laboral y el empleo. Para Ibarra (2000), significa lograr el éxito trabajando con las personas, no reemplazándolas o limitando el alcance de sus funciones y considerar a los recursos humanos como una fuente de ventaja competitiva y no tan solo como un costo a minorizar o evitar.

Una organización sin un buen capital intelectual esta condenado al fracaso ya que este incluye no solo conocimientos, también información, propiedad intelectual, experiencia y recompensa.

### ***3.3.2 El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER).***

Surgió en 1995 dentro del marco del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC).

El propósito fue crear un sistema y una infraestructura que estableciera normas para determinar que tan competente era una persona en cierta especialidad, profesión o actividad profesional.

De esta forma se establecieron sistemas de normalización y certificación de competencia laboral con base en normas técnicas de competencia laboral.

Cabe señalar que una norma de competencia laboral expresa el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicados al desempeño de una función productiva, a partir de ciertos requerimientos de calidad que son esperados por el sector productivo.

Dice Miguel (2007), en un artículo publicado llamado ¿Competencia Laboral o Competencias Laborales?, que un elemento de competencia esta integrado por lo siguiente:

- El titulo o nombre del elemento
- Criterios de desempeño
- Campo de aplicación
- Evidencias por desempeño
- Evidencias por producto

Según el cual todo esto va encaminado a la certificación de la competencia, para poder contar así con trabajadores calificados, aún cuando no hubiera cursado alguna profesión o carrera técnica.

El CONOCER desarrolla también pruebas piloto en empresas o grupos de empresas para probar metodologías y nuevos mecanismo de capacitación y evaluación de trabajadores con enfoque de competencia laboral.

A 3 años de crear consejo ya se tenían certificados a más de 60 mil trabajadores que demostraron ser competentes en su trabajo, los

trabajadores certificados corresponden mayoritariamente a los sectores turismo, del vestido, artes gráficas, farmacéutica y de hule.

### ***3.3.3 Conceptos de competencias laborales.***

Según el CONOCER en México citado por Ludeña (2004,) la competencia laboral es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por si mismas para un desempeño efectivo.

Cejas y Pérez (2002), Una competencia es el conjunto de comportamientos socio-afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea.

Spencer y Spencer (1993) citado por Cejas y Pérez (2002), Una característica subyacente de un individuo que está casualmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo definido en términos de criterios.

Agudelo (1998) citado por Cinterfor, es la capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.

Dice Bunk (1994) citado por Santos (2007), posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas

profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Para Ducci (en Arellano 2002) citado por Rodríguez (2006), la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Según Gallart (1996) citado por Santos (2007), es un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica [...] no provienen de la aplicación de un currículum [...] sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas.

Gonzci (1996) citado por Cinterfor, es una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Este ha sido considerado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

Le Boterf (1998) citado por Santos (2007), es una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.



Kochanski (1998) citado por Cinterfor, las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral.

La anterior es una buena muestra del enfoque de competencias centrado en los atributos de la persona, muy utilizado en los procesos de gestión de recursos humanos por competencias. Este enfoque se centra en la definición de competencia como atributos de las personas que les permiten lograr un desempeño superior; originado en las investigaciones de David MacClelland.

La competencia laboral sería entonces la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber y Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo. Así una persona es competente cuando:

- ❖ Sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno ( tecnología, organización, otros) para responder a situaciones complejas, y
- ❖ Realiza actividades según criterios de éxito explícitos y logrando los resultados esperados.
- ❖ La evaluación de competencias laboral es un proceso que tiene como fin el poder determinar si una persona es competente o aún no competente para realizar una función productiva determinada de acuerdo a ciertas metodologías predefinidas que

después de haber pasado por un proceso de recopilación de información sobre el desempeño real del evaluado en su contexto laboral. El tiempo se define mediante la metodología a utilizar.

❖ Y la certificación de competencias laborales es ya el proceso de reconocimiento formal de la competencia laboral de un trabajador. En caso de que el empleado haya cumplido satisfactoriamente todas las evaluaciones los candidatos son certificados por organismos independientes como “competentes”.

### ***3.3.4. Análisis de competencias laborales.***

La evaluación de competencias laborales es un proceso que tiene como fin determinar si una persona es “competente” o “aún no competente” para realizar una función productiva de acuerdo a un proceso de metodología establecida que incluye distintas etapas.

En cada persona existen niveles en sus competencias y hay algunas que son natas y otras se deben desarrollar a través de la experiencia, pero siempre deben contar con sus competencias clave que faciliten la adaptación al cambio y que le permita tener un amplio número de posiciones y funciones

La importancia que juega el papel de los Recursos Humanos es porque si no les damos la atención debida podemos:

- Tomar a la persona equivocada
- Tener alta rotación
- Que la gente no esté comprometida

- Que los empleados piensen que su salario es injusto
- Que el personal no esté capacitado o estando pierdan su nivel
- Que haya altos costos por entrenamiento y capacitación no planeada
- Difícil acorde de producción
- Pago de tiempos extra
- Desperdicios al trabajar por no tener la competencia para desempeñar el puesto.

Es cuando se sabe que se debe recurrir a un modelo que permita certificar al personal. Por ello se debe tener “gente competente” en las organizaciones.

### **3.3.5 Modelos de competencias laborales**

**a) Conductual.** Su origen se remonta a 1920, se adjudica a las investigaciones realizadas en la Universidad de Harvard, Estados Unidos.

Se fundamenta en el comportamiento, es decir, las características individuales del hombre y su relación causal con el desarrollo efectivo en el trabajo.

Las competencias se conceptúan en términos de características en el empleado que guarda relación causal con el desempeño superior. Dichas competencias se seleccionan por parte de la dirección general y/o sus asesores de las compañías.

Las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria.

Es así como se pretende, entonces que condicionando a los empleados establecer una cultura organizacional sustentada en las categorías seleccionadas y proyectadas en el día a día y en cada individuo que forma parte de la producción.

Su desarrollo se apoya con la observación, evaluación y reconocimiento de los empleados, es decir con premios y/o castigos, pretendiendo reforzar las competencias seleccionadas. Su aporte está constituido por las competencias generales y su limitación son la relación causal lineal y la generalización.

Según Oria (2008), una competencia conductual es es aquello que las personas de alto desempeño están dispuestas a hacer en forma continua y que les permite producir resultados de negocios superiores.

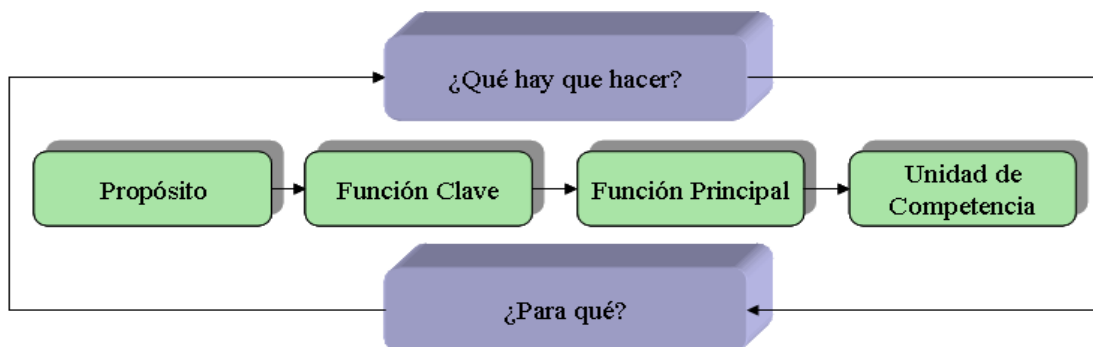
**b) Funcionalista.** Nace en Inglaterra y su orientación se establece como un fenómeno causal, es decir, las competencias se conciben a partir de la identificación de las relaciones existentes entre problema-resultado-solución.

Son definidas a partir de un análisis ocupacional, con énfasis en los resultados o productos de la tarea más que en el como se logran. Esto se logra mediante el análisis de empleos para determinar funciones esenciales y los elementos fundamentales implicados para la obtención de resultados al igual que de la demostración de la capacidad de desempeño de cada trabajador.

Según Oria (2008), una competencia funcional es “Capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen sus funciones

laborales según los estándares y calidad esperados por el mundo productivo.

**Figura 5. Modelo de Competencias Funcionalista**



Fuente. Elaboración propia a partir de Oria 2008

**c) Constructivista.** Las competencias se definen por lo que el empleado debe ser capaz de hacer en un contexto específico para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción.

Ésta corriente tiene su raíz en Francia por Bertrand Schwartz, la cual facilita la construcción de competencias ocupacionales, no sólo a partir de la función que nace del contexto, de la razón de ser y la capacidad de respuesta, sino concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y sus posibilidades, ofreciendo escenarios de construcción grupal.

**Figura 6. Modelo de Competencia Constructivista**



Fuente., Elaboración Propia a partir de Oria (2008)

### **3.3.6 Normalización y certificación.**

El objetivo de certificar una competencia es verificar los niveles de dominio de los conocimientos tecnológicos y técnicos, así como las habilidades y destrezas para el desempeño de un proceso productivo, a las personas que los soliciten, otorgándole el reconocimiento mediante la certificación. Al igual que avalar los certificados otorgados a aquellas personas que han demostrado ser competentes para el desempeño de funciones productivas.

Dice Oria (2008), que la validación y certificación de las competencias laborales, consiste en el reconocimiento formal de las competencias de los trabajadores, independientemente de la forma y lugar en que fueron adquiridas, y con base en una norma de competencia laboral. La emisión del certificado de competencia implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias por medio del cual se realiza la verificación de

evidencias de desempeño y conocimiento del individuo en relación con la norma.

Promover y propiciar la actualización tecnológica y técnica de los trabajadores y su capacidad para responder a las exigencias del mundo laboral.

Cualquier persona que soliste certificación por competencias es aspirante para ello, siempre y cuando cumpla con las condiciones generales establecidas y las específicas estipuladas para cada una de las normas de competencia.

## **4. El caso de la administración estratégica de las competencias laborales en la industria textil**

### **4.1 Situación de la organización**

A lo largo de los años la industria textil y del vestido ha sido históricamente unos de los sectores económicos más protegidos por su alto impacto en generación de empleos, sin embargo continúan las tendencias en cuanto a la producción y comercialización a nivel mundial por lo que continua la dependencia de la mano de obra en este sector lo que provoca que las empresas se trasladen a países con bajos costos y calidad estándar como bien pudiera ser China.

Según la Secretaría de Economía (2010), en el año 2003 existían en México 3'005,157 empresas, de las cuales el 99.8 por ciento son MiPyMEs.

Otro de los factores que ha provocado la reducción en la mano de obra es el creciente avance tecnológico ya que es clave para la competitividad,

pues se tienen economías de escala y tecnología de procesos de volúmenes altos de producción. Además de que algunos países han mejorado y calificado su mano de obra, lo cual les hace disminuir sus procesos y tiempos de producción, siendo así mejor que México en el tiempo y costo de producción. Sin dejar atrás a nuestra área a estudiada.

De acuerdo a las entrevistas realizadas a varias de las empresas del sector se hace concluyente el hecho de que la mano de obra no solo en el área de San Juan del Río sino en todo el país ya esta siendo obsoleta y no competente. La situación real es que la edad promedio de la población del sector textil es entre 30 y 40 años, lo que significa que las generaciones jóvenes ya no se interesan en este sector por la parte probablemente de la remuneración salarial y el sistema de producción con la que trabaja esta industria.

Otra situación actuales para México son los acuerdos internacionales que ponderaban crear una ventana de oportunidad temporal y consolidar así sus mercados al mismo tiempo que fortalecer su planta productiva, lo cual lejos de generar cierto beneficio para la industria a sido un proyecto de peligro para la continuidad de las PYMES no solo en San Juan del Río, Querétaro sino a nivel nacional.

Las MiPyMEs son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su contribución al PIB. Según la Secretaría de Economía (2010), en el caso de México las MiPyMEs generaron el 52% del Producto Interno Bruto y contribuyeron con el 72% de los empleos formales.



## **4.2 Desarrollo de las variables**

Uno de los factores ponderantes en la industria de hoy día es la globalización en los mercados, los cuales han obligado a las organizaciones a actuar de manera desordenada en la ejecución de sus producciones.

### ***4.2.1 Condiciones de competitividad en el sector textil.***

La competencia industrial como se mencionó anteriormente se ha intensificado espectacularmente en las últimas décadas. Las situaciones reales que se visualizaron en el trabajo de campo es la aparente no ejecución de lo planeado tanto en el ámbito del recurso humano como del recurso tecnológico, que bien pudieran ser el punto de partida para poder comenzar a hablar de competitividad.

Esta palabra es muy compleja en cuanto a significados y el valor que le da cada organización, sin embargo, cuando escuchamos hablar de competitividad en cierto sector sabemos que nos hablan de la competencia que existe entre empresas del mismo ramo para poder obtener más y mejores clientes.

Dentro de la misma industria textil existen un sinnúmero de mercados que puede abarcar este ramo, por ejemplo, ropa interior, ropa casual, ropa de vestir, pijamas, uniformes, pantalones, blancos para el hogar, y muchos otros, pero la esencia de las empresas es la misma, “confeccionar una prenda que pueda ser de utilidad para el cliente final.

Históricamente San Juan del Río ha sido una localidad con diversidad de empresas maquiladora o de confección, lo que significa que entre

pequeñas, medianas y grandes empresas existen muchas en la región, con diferentes características pero con el mismo proceso de producción.

De igual manera se sabe que en algún tiempo llego industria de este tipo a esta ciudad, debido a que la mano de obra era atractiva; el recurso del agua es abundante; sus sistemas de comunicación son excelentes; lo que llegó a ocasionar en algún momento dado que las empresas existentes y las nuevas en llegar quisieran crecer y formar talleres con poca gente pero especializados en ciertos estilos o modelos de ropa. Se visualizaron tan a futuro que nunca pensaron en hacer planes a corto plazo, y en plantearse situaciones posibles que pudieran afectar su sector. Lo que trajo consigo que después de 1 o 2 años muchas empresas tuvieran que cerrar por la gran competencia que comenzaba a surgir, y los cambios radicales que sufría la economía del país. Subsistiendo solo aquellas que no intentaron crecer y planearon a corto plazo.

Según la investigación, el sector textilero es muy cambiante y no planeado y aunque sepamos que las temporadas siempre son las mínimas; que la moda cambia constantemente y que solo en ciertas épocas de año existe producción alta, no pueden hacer un plan proyectivo a 2 años, porque hoy puedes tener trabajo, mañana ya no.

Se visualiza que aparentemente existen muchas Pymes en San Juan del Río, según datos obtenidos de SEDESU y CANACINTRA, que cada una tiene su razón social bien definida, pero al realizar el trabajo de campo se observa que finalmente es un monopolio, que no existen distintos competidores sino 2 o 3 que manejan a todas las demás.

Significa que hay dueños únicos, que posiblemente por cuestiones fiscales, productivas así manejen sus plantas, pero si observamos desde la empresa grande, ellos contratan a un maquilero para que les ayude con su producción cuando no son autosuficientes; que ese mismo empresario, obtiene trabajo de varias marcas u otras empresas y de igual manera pide apoyo a otro maquilero para cumplir con sus producciones, lo que significa que el sector en esta área esta totalmente definido y que aunque no exista convenio establecido ellos lo tienen por palabra y lealtad, lo que nos dice que no puede llegar un nuevo Pymes textil porque no va a ser competitivo con estas empresas.

Este el punto medular de todo esto, el que el personal directivo o accionista de estas empresas se visualice a si mismo y su empresa como una empresa grande con todas las capacidades para poder obtener por si contratos directos con marcas importantes y reconocidas y no trabajen para esa marca pero como un sub-maquilador, sin obtener los beneficios que obtiene el maquilador principal.

Resultado de la investigación de campo se deduce de igual manera que para ellos uno de los principales factores que los ha llevado a mantenerse en el mercado es el tiempo y calidad en sus procesos de producción; esto a su vez hace que puedan disminuir el costo por prenda y sus clientes sean leales a sus marcas.

#### ***4.2.2 Competencias laborales.***

Si bien se menciona que el tiempo y calidad son importantes para mantener en el mercado, entonces se habla de que el recurso humano debe

ser competente en el desempeño de sus labores, y que mejor que utilizando un sistema de competencias laborales, logrando así poder integrar la teoría con la práctica. Es coincidente el decir que las competencias laborales constituyen hoy día una alternativa para incrementar el rendimiento laboral y la motivación, entre otros aspectos.

Hablar de competencias, por que lo que comúnmente se busca como reclutadores o jefes inmediatos en el sector textil son habilidades; como la habilidad para coser; habilidad para revisar; habilidad para planchar; sin embargo, una competencia incluye no una sino varias habilidades y no solo eso, sino los conocimientos de la persona, su comportamiento y capacidad para poder resolver situaciones inmediatas; y el buen desarrollo de la habilidad principal o primaria lleva al desempeño de las demás logrando así el objetivo primordial; dice un supuesto “que hay que formar para la vida, no para un puesto de trabajo”. La globalización causada por las economías han orillado a las organizaciones a realizar cambios dentro de sus estructuras y a su vez la constante evolución de sus puestos de trabajo; lo cual hace difícil la estabilidad de los mismos y no solo en el sector textil, sino en muchos otros.

Cabe mencionar que las competencias laborales deben ser un encuentro entre dos sectores importantes; el educativo y el productivo. Significa que desde una enseñanza básica-obligatoria, se comience a formar a la gente como un ente productivo; que les capacite a desarrollar sus habilidades, destrezas, valores, comportamientos, y sobre todo la aplicación de los mismos. Teniendo entendido que esa formación no comience en la edad productiva sino en un nivel educativo obligatorio y básico.

Al formar a las personas en ambientes de aprendizaje que además te da valor curricular, se les orienta a como saber actuar y responder efectivamente en los retos de su vida laboral, social y familiar.

Como consecuencia a esto se tendría reducción de tiempos en la capacitación de personal, en la adaptabilidad al mundo laboral interno de cada organización y la lealtad a su empresa.

Hoy día existen muchas instituciones que se dedican a formar técnicos específicos y se considera que esa idea es buena, solo que no se ha explotado tal cual debería ser. Se deduce que si estas escuelas o centros de investigación estuvieran certificados por el gobierno y las mismas organizaciones productivas sería un buen nicho de negocio, porque es lo que todos necesitan pero nadie puede desarrollar.

Existen varias razones las cuales dan pauta a asegurar dicha hipótesis;

1) La empresas pretenden asegurar que el personal que contratan sea el más apto para las actividades y responsabilidades del puesto vacante,

2) No desean invertir en capacitación o entrenamiento de estas personas, pues suponen debe tener la capacidad para cubrir con los requerimientos del puesto,

3) Los cambios de producción son variados, aunque se establecen temporadas productivas, no planean sus contrataciones hasta que ya tienen la producción real o lo que es lo mismo a tiempos relativamente cortos de contrataciones, lo que hace difícil el cubrir correctamente un perfil de puesto, y

4) Sería ideal contar con alguien que te dotara del personal que necesitas en tiempo y forma y además que contará con la experiencia necesaria para no perder tiempo en entrenamientos internos.

Existen muchas empresas contratistas o de outsourcing que te proveen de personal en el tiempo requerido sin ninguna complicación, solo que no capacitan a estos buscadores de empleo y no tienen la certeza de que realmente cuenten con la capacidad de poder desempeñar el puesto correctamente, además de que no pueden certificar esas competencias o habilidades.

Según McClelland (1973) citado por Oria (2008), cada competencia tiene un nombre y una definición verbal, al igual que cada una de ellas tiene conductas observables y no juicios de valor que es el error común de los reclutadores, hacen un juicio teórico de los entrevistados y de ahí deciden quién se queda con el puesto. Pero lejos de saber quien hace bien su trabajo es saber quién es capaz de demostrar el desempeño de sus funciones.

Por lo que se debe considera que el desarrollo de las competencias parte de considerar que la formación tradicional no constituye la vía para formar competencias, al igual que debe tomarse en cuenta el rol tan importante que juega la empresa como facilitadora de condiciones favorables para que todo el proceso sea efectivo.

A todo lo anterior se menciona que estas PYMES se preocupan por adiestrar al personal para cubrir con los requerimientos de producción, dejando a un lado las necesidades de los individuos que las desempeñan. El personal no es una exigencia parte de la empresa, es más bien un requisito indispensable para su éxito.

Se dice que la competitividad es consecuencia de la productividad, axioma sostenido por Porter citado por Hasbun (2006), situación coincidente con la industria textil, ya que la mayoría de las actividades son realizadas de manera manual, es decir, es un trabajo artesanal, que no puede ser reemplazado por maquinaria; por lo que el factor humano en este sector no puede ser sustituible por ningún otro elemento. La productividad y eficiencia de los trabajadores depende el tiempo de producción y calidad que se ofrezcan o vendan las compañías.

Por otro lado debe analizarse también que en México la mano de obra es igual a un costo fijo de producción; aumenta cada año por disposiciones gubernamentales lo que hace que el precio por producción por prenda aumente; que a su vez va haciendo menos atractivo para empresas extranjeras invertir en México por sus costos de producción que cada vez se van elevando. Lamentable que no todos analicen con esta perspectiva, pues lo ideal sería que plantearan una alternativa para comenzar a evadir este costo, que bien pudiera ser con la inversión en tecnología que mucha falta hace en estas empresas. Al realizar el trabajo de campo la mayoría de las empresas entrevistadas hacen mención que aún tienen maquinaria rustica o manual, que hace que el personal tenga un desgaste físico más grande; el invertir en nueva maquinaria o maquinas mecánicas no quiere decir que se sustituya la mano de obra, porque indiscutiblemente estas tienen que ser operadas por algún individuo; la diferencias es en la productividad y el rendimiento que causan estas maquinas reduciendo tiempos y procesos de producción.

Se hace hincapié en que exista algún tipo de alianza entre empresa-gobierno y sector educativo para poder formar a este personal y no solo eso, sino que realmente sea gente entrenada para desempeñar inmediatamente el puesto.

Es cierto que en México existe un organismo capacitador que se llama CONOCER y que mencionábamos anteriormente que certifica a las personas con una competencia específica, sin embargo se cree que no se le ha dado la vinculación y promoción necesaria para poder explotar este medio con el que se cuenta.

Es importante mencionar también que el nivel educativo del personal directivo y de confianza no es por lo regular certificado por alguna institución educativa, sino más bien estas personas se han formado dentro de la organización, y tienen la experiencia práctica, pero no quizá la técnica.

Esto significa, que una persona que no tenga una carrera concluida no pueda tener los conocimientos de gestión de trabajo, producción, relaciones humanas, porque hoy día son dueños de sus empresas, pero si es cierto que necesitan obtener un poco de más conocimientos técnicos y teóricos de los procedimientos establecidos para el buen desarrollo de sus sistemas administrativos.

#### ***4.2.3 Administración estratégica.***

El papel de un buen director consiste en identificar bien las necesidades de la organización para poder cumplir con la meta u objetivo y asignar los recursos que a su vez logren mantener un equilibrio.



Se observa que en realidad no hay un plan a mediano ni largo plazo en estas empresas, pues hacen mención que su meta u objetivo primordial es permanecer en el mercado y solo se visualizan a un año adelante, pues el sector es muy cambiante y pueden modificar constantemente sus estructuras administrativas y productivas.

En su mayoría no tienen establecida una misión, visión y objetivos de la empresa es sólo lo que ellos consideran deben realizar, es decir, no tienen procedimientos reales establecidos que les pueda medir si el plan de vida de la empresa esta empatado con la realidad.

Todas las empresas tienen una estratégica aunque sea informal, (como lo son estas compañías), lo único que se necesita es darle un sentido lógico para lograr hacer a una empresa competitiva.

Deben comenzar por definir su misión, visión y objetivos y a su vez, involucrar a su personal para un buen desempeño del proceso.

Analizando el FODA de estas empresas, se puede concluir que en cuanto a:

Fortalezas: 1) Tienen al personal experimentado para desempeñar las funciones practicas del puesto. 2) Sus directivos conocen sus procesos productivos, al desarrollarse junto con las empresas.

Debilidades: 1) La edad promedio del personal que labora actualmente en estas compañías oscila entre los 30 y 40 años, lo que significa que si se sigue este ritmo, dentro de pocos años ya no va a haber mano de obra disponible para ellos. 2) Las empresas no son flexibles para producir multiestilos en prendas, la maquinaria es obsoleta lo que hace complicados

los nuevos procesos; además de que el personal no tiene las competencias para crear e innovar.

Oportunidades: 1) De acuerdo a la zona geográfica, San Juan del Río por sus medios de comunicación es de los más importantes, como la autopista 57 que conecta con prácticamente toda la Republica Mexicana. 2) Política estatal para el apoyo en la creación de estas empresas. 3) Integración productiva con otras empresas de la región.

Amenazas: 1) La apertura en 3 o 4 años a empresas textiles a México, lo que provocaría una competencia excesivamente fuerte para estas organizaciones. 2) Entrada de productos del mercado asiático.

En base a este mismo análisis se menciona que en realidad estos empresarios no visualizan estos aspectos y posiblemente no estén preparados para los futuros cambios en un mediano y largo plazo.

Por ello es recomendable comenzar con un buen análisis tanto interno como externo para poder definir así los objetivos y la manera de poder ejecutarlos.

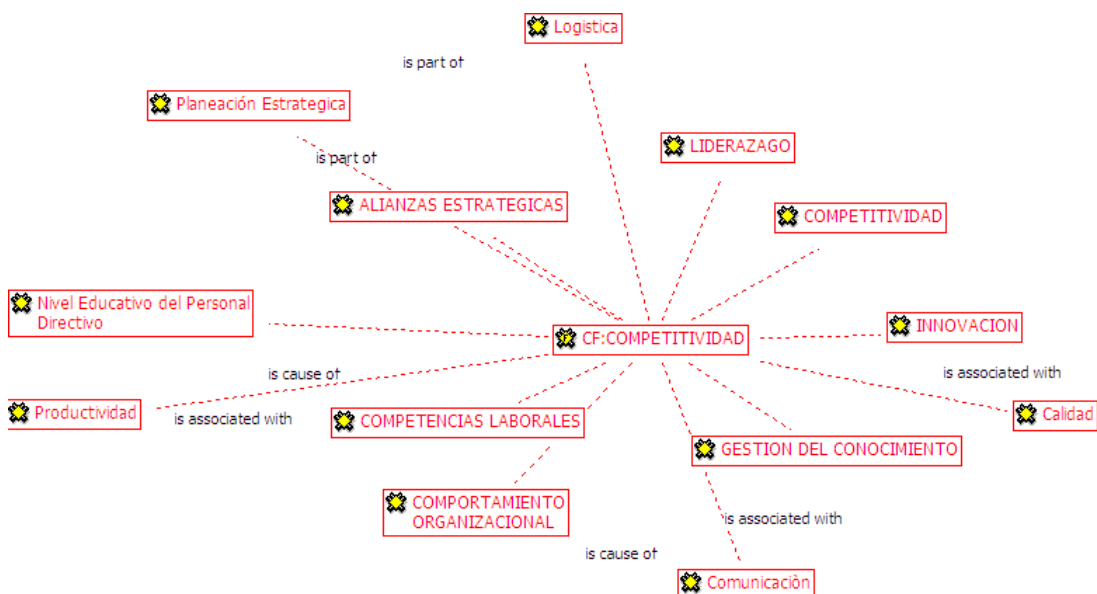
La administración estratégica es un medio para llevar a las organizaciones a la competitividad y cubran con su visión.

Porque para que se pueda dar un cambio organizacional, primero se tienen que dar en el dueño o director de la compañía.

Según la recopilación de información y análisis de la misma se considera que el sector se ve afectado por las variables expuestas anteriormente y se define gráficamente de la siguiente manera, lo que ayuda

a conformar el modelo propuesto de acuerdo a la realidad del sector estudiado.

**Figura 7. Modelo de variables involucradas en investigación de campo**



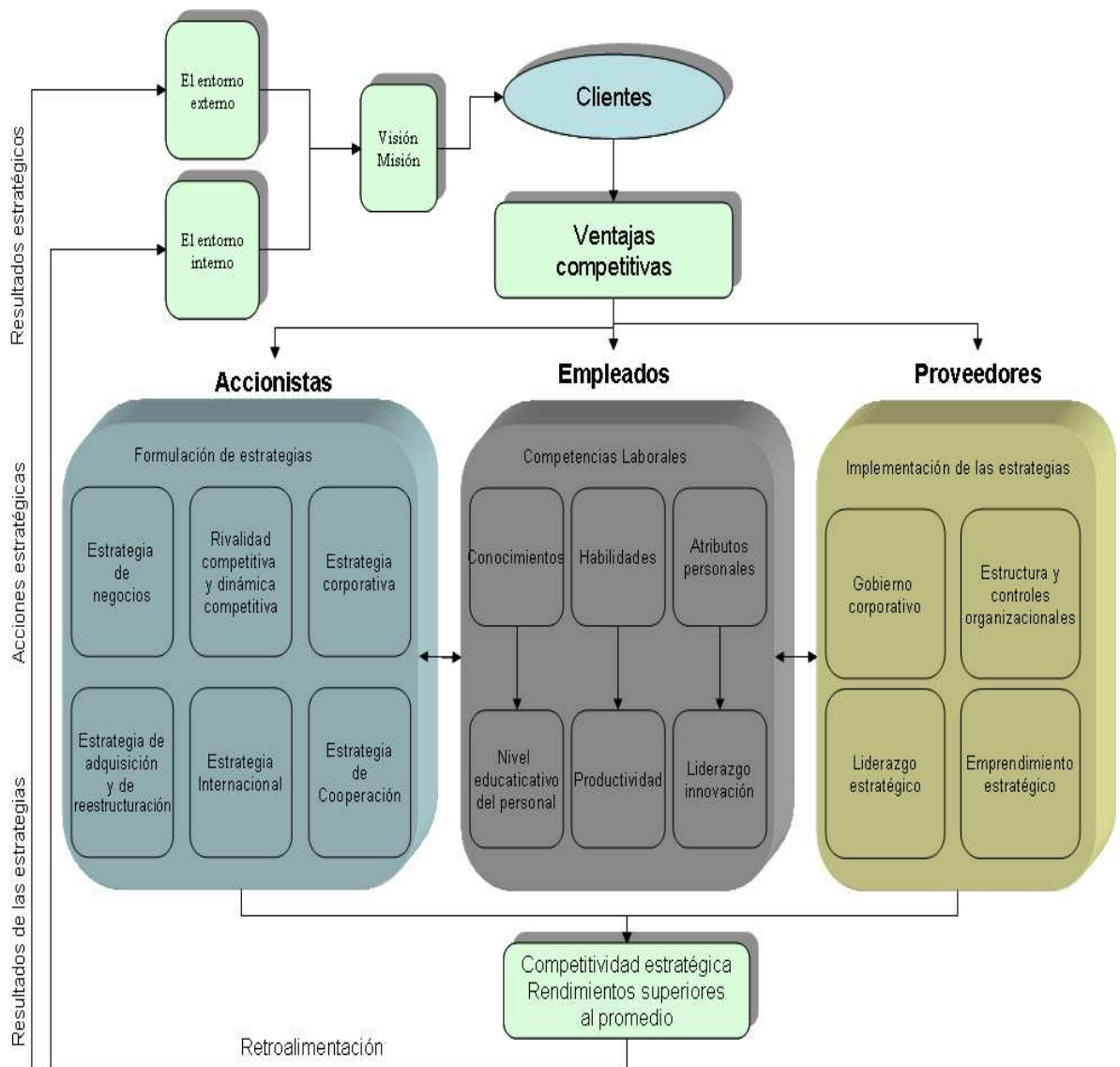
Fuente. Elaboración propia a partir de investigación de campo.

### 4.3 Modelo de competitividad en la industria textil

Como resultado de la investigación de campo y marco teórico, se hace la siguiente propuesta para la competitividad del sector textil en la zona de San Juan del Río.

A su vez se hace mención de factores imprescindibles no visualizados dentro del modelo, que pueden garantizar su correcto funcionamiento.

**Figura 8. Modelo de competitividad en la industria textil**



Fuente. Elaboración propia a partir de Hitt/Ireland/Hoskisson (2008)

El modelo propuesto para que las empresas de la industria textil puedan ser competitivas implica que dentro de la organización existan tanto controles internos como externos, además, que se cuente con una visión y misión objetiva y clara que le permita tener ser identificable y marcar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Para ello deben intervenir varios entes como lo son los accionistas quienes definen el rumbo y formulan las estrategias a seguir, los empleados que son quienes llevan a cabo dichas propuestas y los proveedores que harán posible la producción del producto para que a si se pueda llegar a un cliente satisfecho y se puedan cumplir sus requerimientos.

Cada ente tiene un papel fundamental dentro del proceso, por lo que también se le deberán definir sus objetivos y reglamentaciones para cumplir con los resultados estratégicos.

La ventaja competitiva estriba en la importancia que se le de a cada ente y como se maneje la comunicación entre cada uno, así como la retroalimentación que se tenga de todos los resultados.

Es imprescindible que tanto los accionistas como los directivos estén totalmente de acuerdo con lo que se proyecta cuando se inicia un proyecto, porque ellos son quienes proveerán de todos los recursos para poder culminarlos. De igual manera serán quienes transmitan esa cultura organizacional así como la motivación e importancia de implementar programas que coadyuven al crecimiento de la organización.

Al desarrollar cada ente, en habilidades, conocimientos, estrategias, vínculos entre otros se dirige a la empresa a un bienestar mutuo porque se le da la importancia a cada persona participe de los proyectos y al mismo tiempo se le apertura a nuevos conocimientos y competencias que le servirán de por vida.

#### **4.4 Aportaciones prácticas (recomendaciones)**

Para lograr ser más competitivo como industria o sector se hace la recomendación de incorporar las competencias laborales en conjunto la administración estratégica como factor de cambio, que tiene que alinearse desde un nivel directivo hasta un nivel operativo y lograr hacer a su vez que todos las partes de una organización estén ahí por un mismo logro, o una sola meta, que no son el vender, el tener mejor calidad, el tener más rentabilidad, el captar al mejor capital humano, por mencionar algunos, sino lograr ser competitivos coadyuvando con cada uno de los factores involucrados en el proceso.

En la actual sociedad del conocimiento la creación efectiva, uso y difusión puede ser una clave importante para las organizaciones. El recurso estratégico esencial en nuestros tiempos es el conocimiento, y en consecuencia, las organizaciones que tienen un nivel superior de conocimiento, son capaces de combinar y coordinar recursos tradicionales en nuevos y mejores caminos.

La cuestión es, entonces, el decir que el empleado pudiera ser el recurso más valioso que pueda tener la organización, por lo que tiene que presentarse un modelo que fuera lo suficientemente operativo e integrado que sustituya las viejas prácticas y creencias acerca del factor humano, estamos hablando entonces del modelo de gestión por competencias, este puede alinear el aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, administrar eficientemente los activos intelectuales centrados en

los individuos, la sustitución de las descripciones de cargo como eje de la gestión del recurso humano, la evaluación de desempeño y sobretodo la compensación justa en base en el aporte del valor agregado y la erradicación de la vieja, costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional.

La implementación de un sistema basado en Competencias Laborales implica un cambio cultural en la empresa en cuanto a como valora su factor humano, como lo recluta, selecciona, organiza, distingue y presenta y sobretodo como es que utiliza la experiencia y conocimiento para poder resolver problemas y proteger a su activo intelectual.

Por ellos se dan las recomendaciones por cada una de las partes del modelo de competencias laborales:

## **Conclusiones**

El trabajo se ha enfocado principalmente a la competitividad del sector textil, teniendo como apoyo a la administración estratégica y las competencias laborales, para poder hacer del éste, una industria fuerte y bien cimentada.

Se mencionaba anteriormente que la mano de obra de este sector se esta agotando año con año, debido a que las nuevas generaciones no se interesan ya por un trabajo pesado físicamente, poco remunerado y además sin un conocimiento especializado a desarrollar.

Por ello la problemática que hoy día enfrenta la industria en atracción de talento humano comparado con otros sectores.

El modelo desarrollado muestra una opción de capitalizar y direccional el factor humano. El trabajo plantea propuesta para involucrar esta variable desde una planeación del negocio como un factor necesario e indispensable para el buen desempeño de éste.

Si bien se menciona que el factor humano es el valor máspreciado que debe tener esta industria, debido a que sigue siendo un trabajo artesanal y manual en el cual no se puede prescindir de éste. De igual manera que el tiempo y calidad son importantes para mantenerse en el mercado, entonces se habla de que el recurso humano debe ser competente en el desempeño de sus labores, y que mejor que utilizando un sistema de competencias laborales. Logrando así poder integrar la teoría con la práctica. Es coincidente el decir que las competencias laborales constituyen hoy día una



alternativa para incrementar el rendimiento laboral y la motivación, entre otros aspectos.

Sumándole a ello una buena planeación y administración del negocio, se puede lograr el objetivo primordial de la organización, buenas ventas y mejores rendimientos.

La propuesta involucra a todos los niveles de la organización al igual que todo tipo de estrategias tomadas para el buen desempeño. La participación de todos los niveles jerárquicos, además de todos los factores, tanto internos como externos, y las prácticas tradicionales e innovadoras, pueden dar como resultado la competitividad estratégica, que por ende, determinaría rendimientos superiores.

Y algo no menos importante es el cambio cultural que se debe inculcar en todas las personas de la organización. Ellos serán quienes planeen, ejecuten y determinen la eficacia de las estrategias tomadas.

## Bibliografía

Arellano, J.P. (2002). International competitiveness and education in latin America and the Caribbean countries. Report 2001-2002. New York: Oxford University Press

Asistencia Técnica. Secretaría de Economía. Obtenido el 3 de Julio de 2010 de [http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p\\_asistencia\\_tecnica](http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_asistencia_tecnica)

Azua J y Andersen A (2000). Alianza Competitiva para la nueva economía Empresas, gobiernos y regiones innovadoras  
Mc Graw Hill

Banda, L. (2007). Quiebran asiáticos a nuestra industria textil. Viernes, 30 de marzo de 2007. Obtenido el 11 de Abril de 2008 de <http://www.queretaro.gob.mx/buscador.aspx?buscar=estadisticas+manufactura>

Carrillo, J e Iranzo, C. (2000) Calificación y Competencias Laborales en América Latina. En: Tratado de Sociología del Trabajo. Buenos Aires.

Cejas E y Pérez J. Un concepto muy controvertido: Competencias Laborales. vreu@ispetp.rimed.cu taurocom@ispetp.rimed.cu. Obtenido el 21 de Agosto de 2009 de <http://www.gestiopolis.com/canales//derrhh/articulos/64/clvalcr>.

¿Competencia Laboral o Competencias Laborales? Héctor Miguel. Obtenido el 22 de Marzo de 2007 de <http://www.seloprod.com.mx/seloblog/content/>

Conocer.gob.mx. Gobierno Federal. Obtenido el 5 de Febrero de 2010 de [http://www.conocer.gob.mx/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=100](http://www.conocer.gob.mx/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=100)

Contacto PYME. Secretaría de Economía. Obtenido el 31 de Julio de 2010 de [http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p\\_contacto\\_pyme](http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_contacto_pyme)

Diagnostico de la Industria Textil y de la Confección y Tendencias Globales a Nivel Internacional  
Censo Industrial 1994, INEGI

Fred d. (1997). Conceptos de Administración Estratégica  
Quinta Edición. Pearson Education

Gomez L, Balkin D y Cardy R. (1999) Dirección y Gestión de Recursos Humanos, 3ª Edición.

Gómez R. El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Pensamiento & Gestión, julio, número 024, 2008. Universidad del Norte, Colombia.

Grosso F. (2008). Un modelo para el desarrollo de la competitividad en la empresa.

Hernández R, Fernández C y Baptista P. (2006). Metodología de la Investigación  
Cuarta Edición. Mc Graw-Hill

Hill C y Jones G. (1997) Administración Estratégica, Un enfoque Integrado  
Tercera Edición. Mc Graw Hill

Ibarra A. (2000). Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral  
Bolentin Cinterfor No. 149, Mayo-Agosto de 2000. Pp. 95 a 107

La Industria Textil y de la Confección en México. Obtenido el 04 de Abril de 2009 de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lec/ramirez\\_h\\_o](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lec/ramirez_h_o).

Lara E. (2007). Primer curso de contabilidad. Ed TrillasVigesimo Primera Edición.

Ludeña A. (2004). La Formación por Competencias Laborales. Guía Técnico – Pedagógica. Obtenido el 19 de Diciembre de 2008 de [www.caplab.org.pe](http://www.caplab.org.pe)

Martínez E. Elaboración de proyectos, desarrollo de trabajos y redacción de informes de investigación educativa  
Imagen Gráfica 1999

Mertens, D. (2005). Research And evaluation in Education and Psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods. (2a ed.) Thousand Oaks: Sage.

Oria A. Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias. Santo Domingo, República Dominicana. Marzo 2008. Obtenido el 19 de Noviembre de 2008 de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Pedraja F. (2008). Estilos de Liderazgo, Gestion del conocimiento y diseño de la estrategia, un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas Interciencia, septiembre, año/vol. 33, número 009 (2008). Caracas, Venezuela

Rodríguez G, ¿Qué son las competencias laborales? gilbertmix@sems.udg.mx, Universidad de Guadalajara. Obtenido el 8 de Junio de 2008 de [http://www.eumed.net/tesis/2006/grg/...](http://www.eumed.net/tesis/2006/grg/)

Rodríguez I. (2000) Actualidades Arqueológicas. Número 24, octubre-diciembre. Vestigios de la Industria Textil. Escuela Nacional de Antropología e Historia. Obtenido el 25 de Febrero de 2008 de <http://swadesh.unam.mx/actualidades/Actualidades/24/textos24/Textiles.html>

Santos Y, La gestión por competencias con enfoque de procesos. Artículo publicado el 05 de Diciembre de 2007. Obtenido el 19 de Noviembre de 2008 de <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>

Saavedra J.(2005). Administración estratégica: Evolución y Tendencias. Obtenido el 03 de Marzo de 2010 de <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev64/art3rea64.pdf>

Secretaría de Desarrollo Sustentable  
Blvd. Bernardo Quintana 204  
Col. Carretas. Querétaro, Qro.  
(442) 211-6800 fax 223-4254

Sector Secundario. Capitulo 8, Secretaría de Desarrollo Sustentable  
Sector Terciario. Capitulo 10, Secretaría de Desarrollo Sustentable Obtenido el 4 de Abril de 2008 de [http://www.queretaro.gob.mx/disfruta\\_qro.aspx](http://www.queretaro.gob.mx/disfruta_qro.aspx)

Sistema Mexicano de Promoción de Parques Industriales. Obtenido el 7 de Agosto de 2010 de <http://www.contactopyme.gob.mx/parques/docs/instrupi2>

Thompson y Strickland. Administración Estratégica, Conceptos y Casos  
11ª Edición. Mc Graw Hill