

Aprendizaje organizacional y competencias directivas, un modelo para su desarrollo.

Organizational learning and management skills, a model for development

María del Rocío Gómez Díaz
rgomezd44@hotmail.com

Bertha Luz Martínez Hernández
berthalux@hotmail.com

Antonio Eduardo Gómez Díaz

Resumen

El ambiente altamente competitivo, dinámico y globalizado que actualmente envuelve a las empresas, genera la necesidad de contar con profesionales que les permitan desempeñarse en puestos directivos y posean las competencias requeridas

Por lo anterior, universidades e instituciones de educación superior, enfrentan el reto de formar profesionistas competentes, que contribuyan al desarrollo y crecimiento económico y social del país.

El objetivo de esta investigación es proponer un modelo que coadyuve al desarrollo y/o fortalecimiento de competencias directivas a nivel estratégico, de manejo de información y de administración personal en profesionales en formación con base en postulados de aprendizaje organizacional. La metodología es de naturaleza mixta, ya que se aborda desde un marco conceptual y considera los resultados de una investigación empírica. Como resultado, se presenta el modelo propuesto acompañado de estrategias para su implementación por docentes y alumnos de educación superior.

Abstract

The highly competitive, dynamic and globalized environment that surrounds companies currently generates the need for professionals to enable them to work in managerial positions with skills required

Therefore, universities and higher education institutions face the challenge of training competent professionals that contribute with the economical and social growth of the country.

The objective of this research is to propose a model that contributes to the development and / or strengthening of managerial skills at strategic level, information management and personnel administration in professional people in training, based on principles of organizational learning. The methodology is of mixed nature, as it is approached from a conceptual framework and considers the results of empirical research. As a result, the proposed model together with strategies for implementation by teachers and students of higher education is presented.

Palabras Clave / Key words Aprendizaje organizacional, competencias directivas, universidades. / Organizational learning and competencies, a model for it's development.

Keywords: Organizational learning, managerial skills, universities.

Introducción

Insertas en un mundo globalizado y altamente cambiante, las empresas requieren cada vez más, contar con capital humano con conocimientos habilidades y destrezas que se traduzcan en ventajas competitivas que les garanticen no solo su permanencia en el mercado sino su continuo desarrollo. Es en este contexto que el dotar a los profesionales en formación de las competencias directivas se ha convertido para universidades e instituciones de educación superior en un reto que coadyuve al progreso económico y mayores niveles de calidad de vida para la población. Por esta razón, se realizó la presente investigación con la finalidad de proponer un modelo para desarrollar y/o fortalecer competencias directivas en profesionistas en formación apoyado en postulados de estudiosos del aprendizaje organizacional. El artículo se encuentra dividido en cinco secciones: en la primera se presenta el marco de fundamentación que presenta cifras y aspectos relacionados con la escasez de talentos a que se enfrentan las empresas, la segunda incluye revisión de literatura sobre competencias directivas y aprendizaje organizacional; la tercera describe la metodología utilizada; la cuarta presenta los resultados y el modelo propuesto; finalmente la quinta sección agrupa las conclusiones obtenidas y se exploran nuevas líneas de investigación.

1. ESCASEZ DE TALENTO

Un hecho que atañe a México y gran cantidad de países, es la falta de capital humano que cuente con el perfil requerido para cubrir puestos en empresas públicas y privadas que requieren de competencias operativas, técnicas o directivas.

En los últimos años, numerosos representantes de empresas, alrededor del mundo, han manifestado gran dificultad para cubrir satisfactoriamente sus puestos de trabajo. ManpowerGroup (2014) empresa de recursos humanos con presencia en 80 países, en el noveno Estudio sobre Escasez de Talento en 42 países estudiados revela entre otros aspectos que: el 36% de los directivos manifiestan dificultades para encontrar personas con talento para laborar en las empresas; 35% de los encuestados afirma que los candidatos no cuentan con las habilidades técnicas que el puesto exige; el 19% carecen de capacidades de manejo

personal y relaciones interpersonales y el 25% afirma que los candidatos no cuentan con la experiencia necesaria para cubrir los puestos. La repercusión más común que declararon las empresas fue la reducción de la capacidad de servicio a los clientes, seguida muy de cerca por la reducción de la competitividad y productividad.

El Observatorio Laboral de México (2014) enlista los 10 puestos de trabajo que, según los empleadores, representan mayores problemas para ser cubiertos: trabajadores de oficios manuales calificados; ingenieros; técnicos; representantes de ventas; personal de contabilidad y finanzas; Gerentes y directivos; gerentes de venta; personal de TI; personal de apoyo de oficina y choferes. La mayoría de estos puestos precisan de contar con competencias directivas y apertura a la innovación y creatividad.

Por otra parte, la dificultad de los empresarios para incorporar personal competente a su capital humano, contrasta con la gran cantidad de personas que en la actualidad se encuentran desempleados o en la búsqueda de mejores oportunidades de trabajo.

Dentro de este entorno, las universidades y escuelas de educación superior, enfrentan el gran reto de formar profesionistas que posean las habilidades y competencias acordes al perfil requerido por las empresas.

2. MARCO TEÓRICO

La falta de personal competente en las empresas derivando en la disminución de calidad, productividad y competitividad es una realidad latente debido a la cual los empleadores, demandan cada día personal con mayores habilidades y destrezas en diferentes áreas de especialidad, entre ellas de carácter directivo, que contribuyan con el logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, lo que exige enfocar la atención a nuevas teorías y herramientas que se perfilen a dar solución a estos requerimientos.

En este contexto se considera al aprendizaje organizacional como elemento impulsor en la formación de competencias directivas en estudiantes universitarios.

2.1 Competencias

En el ámbito educativo el término competencia posee diferentes implicaciones, la Real Academia de la Lengua Española la define como: “pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado (RAE, 2006).

Señala Posada (2008) que el concepto de competencia más generalizado y aceptado es el de “saber hacer en un contexto”, lo que implica ser capaz de aplicarla en diferentes espacios laborales.

Spencer y Spencer (1993:9) definen a la competencia como: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio".

Alles (2000:88) define a la capacidad de aprendizaje como una competencia asociada a la asimilación de nueva información y su aplicación eficaz y la relaciona con la incorporación al repertorio conductual de nuevos modelos cognitivos y formas de ver las cosas.

Cabe destacar el concepto de Sagi, L. (2006: 86) “conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguren un buen logro”. Este autor establece que la competencia está formada por tres elementos, que al interrelacionarse entre si llegan al logro de la misma. El primero de ellos es el saber que incluye los conocimientos, seguido del saber hacer que corresponde a las habilidades y el querer que contenga las actitudes.

La competencia debe de contener conocimientos, actitudes, valores y habilidades para desempeñar satisfactoriamente una actividad dentro de un entorno laboral, necesarias para cualquier profesionista y en especial para que los administradores las adquieran en las aulas universitarias y las apliquen en el ámbito laboral; de allí la importancia de formación de profesionales y dotación de las mismas.

2.2 Competencias directivas

El mercado laboral demanda la inserción de personal competente, para desarrollar funciones de alta responsabilidad, por lo que los futuros profesionistas deben

desarrollar competencias directivas, es decir, las habilidades para desempeñarse en puestos que comprenden entre otras funciones la toma de decisiones, solución de problemas y manejo de equipos de trabajo. Las competencias directivas enlazan tres grupos: gerenciales, informacionales y de administración personal.

2.2.1 Competencias gerenciales

En este sentido, Hellriegel, Jackson y Slocum (2010:6) visualizan competencias que denominan competencias gerenciales, que definen como: “Conjuntos de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones. Establecen que la meta es desarrollar seis competencias claves de manera interrelacionada que darán como resultado una administración efectiva (ver tabla I).

Tabla I: Competencias gerenciales

Nombre de la competencia	Dimensiones de la competencia
Competencia para la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación formal • Comunicación informal • Negociación.
Competencia para la planeación y gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Recolección de información, análisis y solución de problemas. • Planeación y organización de proyectos. • Administración del tiempo • Elaboración de presupuesto y administración financiera.
Competencia para el trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de equipos • Creación de un ambiente de apoyo • Administración de la dinámica de equipo.
Competencia para la acción estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la industria • Conocimiento de la organización • Aplicación de acciones estratégicas.
Competencia multicultural	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y comprensión de las culturas. • Apertura y sensibilidad cultural
Competencia para la autoadministración	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad y conducta ética • Ímpetu y entrega personal • Equilibrio de la vida laboral y personal • Conciencia de sí mismo y desarrollo.

Fuente: Adaptado de Hellriegel, et. al. (2010:6)

Es necesario considerar la importancia que la información, el aprendizaje y el conocimiento tienen en la actualidad. Coincidimos con Ortoll (2003) en la conveniencia de formar la competencia que ella denomina informacional, misma que proporciona las habilidades y los conocimientos necesarios para interactuar de forma efectiva con la información.

2.2.2 Competencias informacionales

El manejo de información es una tarea cotidiana dentro de las organizaciones, lo que requiere conocimientos y capacidades especiales. En tal sentido, Obeso (2003) asume que en la búsqueda de formación de capital humano se debe atender el aspecto informacional y asumir cuatro roles que son pertinentes a un administrador: administrador de bases de datos, analista del negocio; decisor y gestor de resultados. Este autor plantea que cada uno de los roles señalados supone la combinación en diferente grado de cinco tipos o grupos de competencias: técnicas, modelización estadística y habilidades analíticas, conocimiento de datos,

conocimiento del negocio y habilidades de comunicación. En la tabla II se presentan las dimensiones que corresponden a cada uno de los mencionados grupos.

Tabla II. Competencias para el manejo de información

Competencia	Dimensiones
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento profundo de tecnologías de bases de datos; • Formas de presentación de los datos; • Conocimiento de software de presentación.
Modelización estadística y habilidades analíticas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento profundo de técnicas estadísticas; • Capacidad de interpretación de datos;
Conocer los datos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de fuentes; • Conocimiento de formatos
Conocimiento del negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento general; • Conocimiento específico.
Habilidades de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Al interior de la organización; • Al exterior de la organización

Fuente: Elaboración propia a partir de Obeso (2003)

Dentro de las competencias informacionales, una visión que vale la pena resaltar, es la de Rodríguez (2002), quien enfatiza que lo importante del conocimiento no es la cantidad de que se disponga sino los resultados que de él se obtengan como innovaciones, toma de decisiones estratégicas y manejo de recursos.

2.2.3 Competencias de administración personal

La formación basada en competencias de un directivo no estaría completa sin considerar el elemento conductual o de administración personal, basado en las actitudes y capacidad de autodirección y autocontrol (ver tabla III)

Tabla III. Competencias de administración personal

Competencia	Dimensiones
Competencia para la autoadministración.	<ul style="list-style-type: none"> • Auto liderazgo • Administración del tiempo • Desarrollo humano y profesional • Autoconocimiento
Competencia para el manejo ético	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad y conducta ética • Responsabilidad • Disciplina y respeto a las reglas
Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro • Disposición al aprendizaje • Aceptación y manejo del cambio • Confianza y autoestima • Inteligencia emocional

Fuente: Elaboración propia

2.3 Aprendizaje organizacional

A finales de la década de los setenta y mediados de los ochenta surge en el lenguaje administrativo el concepto aprendizaje organizacional (Argyris y Schön, 1978; Fiol y Lyles, 1985). Hoy por hoy, el término cobra cada vez mayor fuerza y la literatura es abundante, en la tabla IV se presentan diversas definiciones de este concepto.

Tabla IV. Definiciones de Aprendizaje Organizacional (AO)

Cyert y March (1963)	Ajuste del comportamiento de la organización como respuesta a las variaciones del entorno.
Argyris y Schön (1978)	La capacidad de una organización de detectar y corregir sus errores a través del cambio.
Fiol y Lyles (1985)	Proceso que emplea el conocimiento y el entendimiento orientado al mejoramiento de las acciones.
Dodgson (1993)	Forma en que las empresas construyen, aumentan y organizan el conocimiento.
Crossan, Lane y White (1999)	Conciben al AO como uno de los principales medios para la consecución de la renovación estratégica de una empresa que se constituye por un proceso integrado por cuatro subprocesos: intuición, interpretación, integración e institucionalización.
Probst, Raub y Romhardt (2001)	El AO consiste en los cambios que se llevan a cabo en la base del conocimiento de la empresa que consta de los activos intelectuales, individuales y colectivos e incluye los datos y la información sobre los cuales se han construido el conocimiento individual y de la organización, permitiendo la creación de marcos de referencia colectivos y el desarrollo de las aptitudes de la organización para actuar y solucionar problemas.
Janson, Cecez-Kecmanovic y Zupancic (2007)	El AO se produce cuando los miembros de una organización cambian sus supuestos y creencias y, a su vez, cambian el rango de su comportamiento y mejoran su capacidad de actuar.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados

Mención especial se da a Senge (1990), quien más que referirse al aprendizaje organizacional hace referencia a organizaciones que aprenden, afirmando que son aquellas donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto y que para lograrlo es preciso manejarse bajo cinco disciplinas: dominio personal; modelos mentales; construcción de una visión compartida; aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico. El dominio personal, alude a un nivel muy especial de habilidad que se adquiere gracias a un aprendizaje constante; los modelos mentales influyen en el modo de actuar; la construcción de una visión compartida enfatiza a la creación de una imagen deseada del futuro; el aprendizaje en equipo considera a la capacidad de los integrantes de una organización para alcanzar un “pensamiento conjunto”; y el pensamiento sistémico la fusión en un cuerpo coherente de teoría y práctica, comprensión de que el todo es mayor que las partes.

El aprendizaje organizacional está presente en diferentes niveles en la organización. Crossan, Lane, y White, (1999) mencionan tres niveles a través de los cuales se desarrolla el aprendizaje organizacional que van unidos a la estructura organizativa: individual, grupal y organizacional que van ligados con cuatro subprocesos que integran el proceso de aprendizaje organizacional: la intuición y la interpretación ocurren en el nivel individual; la interpretación y la integración se presentan a nivel grupal; la integración y la institucionalización se dan a nivel organizacional. En sus investigaciones

Argyris (2001) encontró vínculos causales en tres niveles de agregación: indagación interpersonal, interacciones de las subunidades organizacionales y las pautas de acción de la organización en su totalidad. Esto es, no pueden explicarse los fenómenos observados a nivel de creación de estrategia o de innovación tecnológica sin referirse a los procesos de investigación individuales e interpersonales.

3. METODOLOGIA

Un problema en México radica en la falta de profesionistas competentes para ocupar puestos

directivos en empresas, que enfrenten los retos y necesidades del mercado laboral y que contribuyan a generar mayores niveles de crecimiento y competitividad en el país.

El objetivo de esta investigación es proponer un modelo que coadyuve al desarrollo y/o fortalecimiento de competencias directivas a nivel estratégico, de manejo de información y de administración personal en profesionales en formación con base en postulados de aprendizaje organizacional.

El estudio es de naturaleza mixta, ya que aborda aspectos conceptuales y resultados de dos investigaciones empíricas.

La interrogante de que se parte es: ¿Qué elementos vinculados al aprendizaje organizacional deben incorporarse en el diseño de un modelo para la formación de competencias directivas en profesionistas en formación?

4. RESULTADOS

En base a la naturaleza mixta de la investigación, los resultados se muestran en dos apartados: en primera instancia los resultados de dos estudios realizados con la finalidad de conocer la percepción de estudiantes de los últimos semestres de la licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México sobre el grado en que su formación académica fortaleció o desarrolló competencias para ocupar puestos directivos, se aplicaron dos encuestas: la primera en mayo de 2009 y la segunda en octubre de 2013 a 68 y 70 alumnos respectivamente, de los últimos semestres de la carrera. El instrumento que se tomó como base para realizar las dos encuestas fue un cuestionario en el que se solicitó a los alumnos señalar en qué grado su formación académica fortaleció o desarrolló las competencias directivas enlistadas en la tabla V. La escala fue de: 0 malo; 1 regular; 2 bueno; 3 muy bueno; y 4 excelente.

Tabla V Promedios obtenidos en la evaluación de competencias

Competencia	Media		Competencia	Media	
	2009	2013		2009	2013
1.-Trabajo en equipo interdisciplinario	2.42	2.64	10. Toma de decisiones	2.69	2.78
2.Análisis y síntesis	2.58	2.48	11. Planeación y gestión	2.45	2.40
3. Aplicación práctica de conocimientos	2.52	2.54	12.Gestión de la información	2.37	2.92
4.Generación de nuevas ideas	2.58	2.84	13. Gestión de proyectos	2.48	2.52
5. Uso crítico de T.I.C.	2.42	2.96	14. Liderazgo	2.58	2.56
6.Comunicación oral y escrita	2.54	2.82	15. Adaptación a nuevas situaciones	2.80	2.84
7. Solución de problemas	2.66	2.71	16. Capacidad de aprender	3.17	3.14
8.Comunicación con personas no expertas en la materia	2.55	2.68	17. Capacidad de crítica y autocrítica	2.88	2.91
9. Trabajo en contexto internacional	1.92	1.84	18. Iniciativa y espíritu emprendedor	2.86	2.96

Fuente: Elaboración propia

5. Los resultados muestran que se requiere un fuerte trabajo para fortalecer las competencias evaluadas, ya que sólo la capacidad de aprender obtuvo un promedio superior a 3 y la capacidad de crítica y autocrítica, así como la iniciativa y espíritu emprendedor fueron las que más se acercaron a 3, seguida por la adaptación a nuevas situaciones. Resalta que la toma de decisiones, el liderazgo y trabajo en equipo, competencias básicas en un directivo no alcancen el promedio de tres en ninguna de las dos encuestas.
6. En base a los resultados de la investigación empírica y la revisión bibliográfica se propone la aplicación del modelo que se presenta en la figura 1.

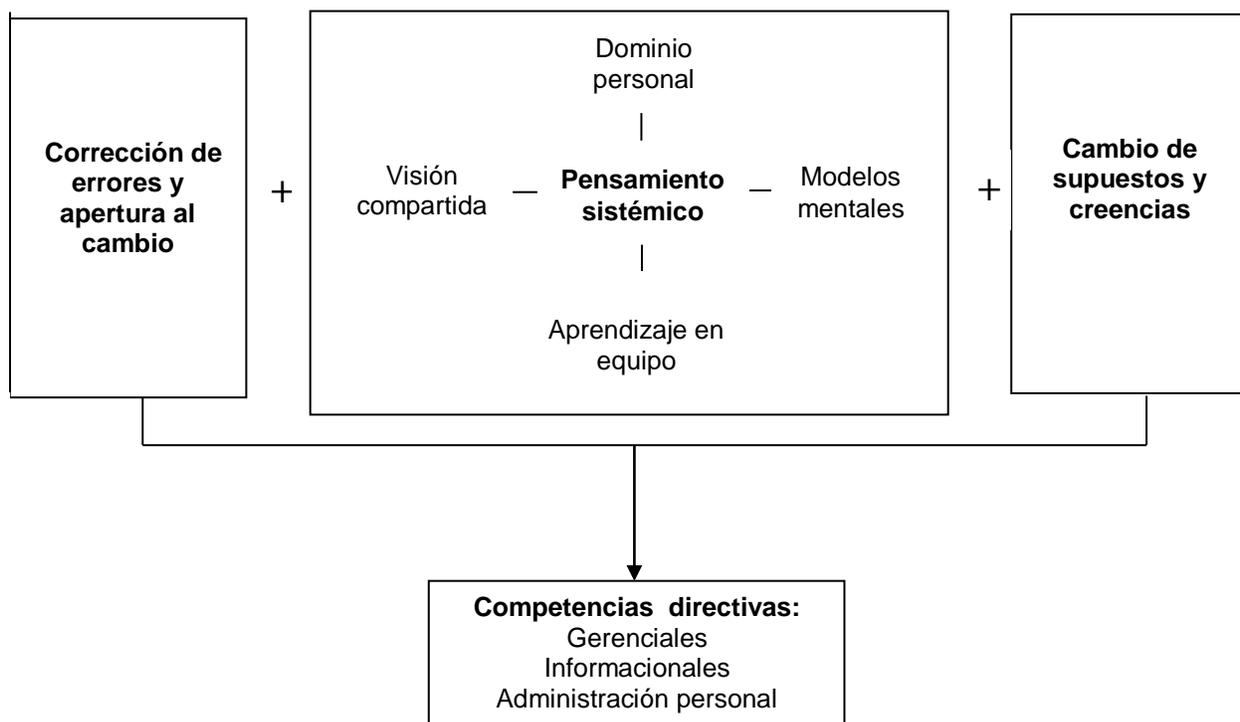


Figura 1 Modelo de Aprendizaje Organizacional para el desarrollo de competencias directivas
 Fuente: Gómez (2015). Elaboración propia a partir de Senge (1990); Argyris y Schön (1978); Janson, et al. (2007) y Hellriegel, et.al (2010)

El modelo propuesto contempla competencias sugeridas por los autores y que responden a las solicitadas por los estudiantes como lo es el trabajo en equipo y las de dominio personal. La visión holística de Senge (1990), el aprendizaje a través de la corrección de errores propuesto

por Argyris y Schon (1978), el cambio de supuestos sugerido por Janson, et.al. (2007) confluyen para generar o fortalecer las competencias gerenciales a que hacen alusión Hellriegel, et.al (2010) y que constituyen una sólida base para el desempeño laboral de un directivo, todo ello sostenido en conocimientos teóricos, y el desarrollo de prácticas que lo perfilen a mayores niveles de éxito. Para su implementación por docentes y alumnos se contemplan las siguientes estrategias generales:

- Privilegiar la práctica, reforzada con un marco de valores y actitudes y el desarrollo de capacidades reflexivas que le faciliten la toma de decisiones y la solución de problemas;
- Análisis de problemáticas en las empresas, analizando áreas involucradas y la repercusión a nivel de toda la organización;
- Discusión de temas y casos prácticos con intercambio de ideas que permitan a los alumnos flexibilidad en la forma de resolver problemas;
- Determinación del impacto por cambiar o mantener paradigmas en las empresas;
- Estudio de casos en que a partir de errores cometidos, la empresa se abre al aprendizaje y a oportunidades de cambio y mejora;
- Fomentar el uso de las tecnologías para el manejo de información en aplicaciones al campo laboral;

Las técnicas y acciones propuestas son sólo algunas de las muchas opciones que se pueden realizar para fortalecer competencias dentro y fuera del aula, se recomienda hacer uso del conocimiento y experiencia que cada docente posee y en la medida de lo posible buscar un acercamiento directo de los alumnos con organizaciones y empresas con prácticas profesionales, así como asistencia a conferencias, congresos y eventos académicos.

Conclusión

Para que las empresas, alcancen los niveles de competitividad que les permitan enfrentar la gran competencia que impera en este mundo globalizado y crear productos y servicios que satisfagan a los clientes superando en calidad a sus competidores precisan contar en su capital humano con profesionistas competentes en toma de decisiones, solución de problemas bajo enfoques innovadores y creativos y manejo de equipos de trabajo que generen valor agregado y trasciendan en mayores niveles de desarrollo social y económico en nuestro país. Esto imprime un fuerte compromiso a las universidades: formar profesionistas competentes que respondan a las demandas sociales y laborales.

Un concepto relativamente nuevo está impactando positivamente a numerosas organizaciones: el aprendizaje organizacional y los estudiosos proponen diversas técnicas y herramientas aplicables en las instituciones universitarias que implican mayor participación de los alumnos y compromiso e involucramiento por parte de los docentes.

Es importante reforzar el pensamiento sistémico que se resume en analizar el comportamiento de las partes para comprender el funcionamiento del todo, enfoque totalmente aplicable a las empresas, también es necesario fomentar el trabajo en equipo.

Dado que las organizaciones educativas se desenvuelven en un ambiente altamente dinámico, se requiere que las competencias de sus miembros en todos los niveles se actualicen permanentemente lo que implica apertura al cambio y disposición a asumir nuevos paradigmas.

De todo lo anterior resalta que al alumno más que enseñársele se le guía y se le conduce a su propia acción para generar sus conocimientos y competencias y el profesor debe asumir con

toda responsabilidad este compromiso para lo cual el aprendizaje organizacional se convierte en un valioso apoyo.

El reto está ahí, las nuevas teorías administrativas no solo deben quedar consignadas en libros y revistas científicas, lo idóneo es que en las instituciones educativas se apliquen las teorías que se enseñan.

La dinámica de la sociedad actual denominada del conocimiento, inmersa en la globalización, y profundos cambios tecnológicos y sociales nos obligan a buscar la consolidación de competencias en los profesionistas en formación, bajo una perspectiva ecléctica e integradora soportada por estudios e investigaciones que permitan conocer los conocimientos y habilidades requeridos por los profesionales, así como las demandas y oportunidades del sector laboral, lo que abre paso a líneas de investigación que requieren mantenerse permanentemente actualizadas, ya que la información y el conocimiento se constituyen en poderosas armas para enfrentar los retos que día a día se presentan en los sectores educativo y empresarial.

Bibliografía

- Alles, Martha Alicia (2000) Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias. Ediciones Granica. México
- Argyris, C. y Schön D.A. (1978). "Organizational Learning: a Theory in Action Perspective". Editorial Addison-Wesley.
- Argyris, C. (2001) "Sobre el Aprendizaje Organizacional". Editorial Oxford University Press.
- Collison, Chris y Parcell, Geoff. (2003) "La Gestión del Conocimiento". Paidós, España
- Cyert, R., March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- Dodgson, M. (1993): "Organizational learning: A review of some literatures". *Organization Studies*, vol. 14, no 3, pp. 375-394.
- Crossan, M., Lane, H. y White, R. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24 (3), 522-537.
- Fiol, C. y Lyles, M. (1985). Organizational learning, *Academy of Management Review*, no. 10. Pp 803-13.
- Gómez Díaz, M. R. (2015). El aprendizaje organizacional y las competencias profesionales. Monografía no publicada. Universidad Autónoma del Estado de México (inédito).
- Janson M, Cecez-Kecmanovic y Zupancic J. "Prospering in a transition economy through information technology-supported organizacional learning" *Information Systems Journal*, Volume 17. Jan. 2007 3-36.

Hellriegel, Don; Jackson Susan E. y Slocum John W. (2010). "Administración: Un Enfoque Basado en Competencias. CENGAJE Learning. 11 a. edición, México.

ManpowerGroup (2014) "La escasez de talento continúa". En:

www.manpowergroup.com.mx/uploads/.../Escasez_Talento2014

Obeso, Carlos (2003). Capital Intelectual. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.

Observatorio Laboral de México (2014). Secretaría de Trabajo y Previsión Social. En

http://www.observatoriolaboral.gob.mx/swb/es/ola/escasez_de_talento

Portal del Empleo. Secretaría de trabajo y previsión social. (2012). Hospedado en:

http://www.empleo.gob.mx/es_mx/empleo/que_carreras_ocupan_mas_profesionistas

consultado el 25 de febrero de 2012.

Posada Álvarez, R. (2008), Formación Superior Basada en Competencias,

Interdisciplinariedad y Trabajo Autónomo del Estudiante. Facultad de Educación,

Probst Gilbert/ Raub Steffen y Romhardt Kai. (2001) *Administre el Conocimiento*.

Pearson Educación, México.

Rodríguez Méndez, L. (2002) Gestión del conocimiento y competencia laboral.

Competencia Laboral. México. v.6, n.22, abr.-jun. 2002. p. 20-30. Centro

Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional

(OIT/Cinterfor)

Schön A., Donald (1987) La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo

diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones. Barcelona. Ediciones

Paidós–Ministerio de Educación y Ciencia.

Sagi, L. (2006). Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización. Madrid España: esic editorial. Libro electrónico, consultado 12 mayo 2012, disponible en:

<http://books.google.com.mx/books?id=H4eZvRMWVcUC&pg=PA86&lpg=PA86&dq=definicion+de+competencias>

Senge, Peter M. (1990): La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje; Trad. Carlos Gardini; Buenos Aires, Arg.; CoEditorial Juan Granica y Javier Vergara.

Spencer, Lyle .M. y Spencer, Signe .M. (1993) *Competence and Work*. Wiley and Sons. New York, U.S.A.

RAE (2006) Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española, Diccionario esencial de la lengua española. Madrid: Espasa, 2006.