

**IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL
DESARROLLO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN SERVIENTREGA
S.A.**

**ROCIO DEL PILAR SANCHEZ
CODIGO: 40449089**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”
GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
GRANADA - META
2013**

**IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL
DESARROLLO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN SERVIENTREGA
S.A.**

**ROCIO DEL PILAR SANCHEZ
CODIGO: 40449089**

**TUTORA
KATIA LEONOR SANCHEZ PALMA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “UNAD”
GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
GRANADA - META
2013**

CONTENIDO

INTRODUCCION	6
1. EL PROBLEMA	7
1.1 MARCO CONTEXTUAL	7
1.1.1 Servientrega S.A.	7
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	9
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.4 OBJETIVOS	10
1.4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.5 SUPUESTOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	11
1.7 LIMITACIONES Y DELIMITACIONES.....	12
1.8 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	12
2. REVISIÓN DE LITERATURA	13
2.1 MARCO TEORICO.....	13
2.1.1 LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	13
2.1.1.7 Selección De Personal Por Competencias	20
2.1.2 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	23
2.1.2.1 Aspectos generales de la gestión del conocimiento	24
2.1.2.2 ¿Cómo gestionar el conocimiento?.....	24
2.1.2.3 ¿Con qué herramientas?.....	25
2.1.2.4 Resultados	26
2.1.2.5 Aportes.....	26
2.2 INVESTIGACIONES EMPÍRICAS	28
3. METODOLOGÍA GENERAL.....	32
3.1 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	32
3.3 TEMA, CATEGORÍAS E INDICADORES DE ESTUDIO	32
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	34
3.5 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	34
3.6 PRUEBA PILOTO.....	35

3.7 APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS	35
3.7.1 Observación y documentación.....	35
3.7.2 Entrevista semiestructurada	35
3.8 CAPTURA Y ANÁLISIS DE DATOS.....	36
3.8.1 Estructura de la entrevista semiestructurada.....	36
3.8.2 Administración del talento humano en servientrega s.a.	36
3.8.1.1 Proceso global selección de talento humano	37
Cuadro 1. Fuentes de reclutamiento.....	38
3.8.2.2 Proceso global capacitación y desarrollo	39
4. RESULTADOS	41
4.1 Presentación de Resultados y análisis de resultados	41
5. CONCLUSIONES	54
5.1 Resumen de hallazgos.....	54
5.2 Formulación De Recomendaciones.....	55
5.3 Propuesta	56
5.3.2 Evaluación Y Certificación Por Competencias Laborales.....	57
4.3.3 Evaluación De Desempeño.....	58

GRAFICAS

Gráfica 1. Tiempo de vinculación	42
Gráfica 2. Nivel de estudio cuando ingresaron a laborar en la empresa.	43
Gráfica 3. Nivel de estudio actual de colaboradores	44
Gráfica 4. Identificación labor actual según preparación profesional	45
Gráfica 5. Porcentaje de aplicación según preparación académica.....	46
Gráfica 6. Conocimiento del programa de evaluación y certificación de competencias laborales ..	47
Gráfica 7. Frecuencia en participación de programas de capacitación.....	48
Gráfica 8. Apreciación de cómo mejorar el desempeño laboral.....	49
Gráfica 9. Opinión para clasificación de candidatos en procesos de selección	50
Gráfica 10. Motivos por los cuales los colaboradores son excelentes laboralmente	51
Gráfica 11. Concepto de cómo realizar evaluación de desempeño.....	52
Gráfica 12. Identificación de programas en que han participado los colaboradores	53

INTRODUCCION

Desde hace algún tiempo a nivel empresarial, el concepto de desarrollo de personal basado en competencias ha resultado necesario partir de la formación hasta el desarrollo del liderazgo en gerentes y ejecutivos, para competir en un mundo tecnificado que es rápidamente cambiante. Se comprende entonces la necesidad de las organizaciones por identificar y desarrollar una base de competencias, lo cual pasa a convertirse en un canal continuo de comunicación entre la empresa y los trabajadores.

En la búsqueda de personal idóneo y comprometido, los procesos de selección de personal juegan un papel importante en las organizaciones, ya que son el primer filtro, puesto que deben determinar cuáles son las competencias que la empresa necesita para alinear gente con estrategias, cuál es la mejor forma de desarrollarlas y cómo se evalúan, son planteamientos que deben realizar y responder los líderes encargados de las empresas, quienes definen mecanismos para medirlas proyectando su potencial y correcto desarrollo.

La gerencia del talento humano son vitales aspectos como el crecimiento profesional y la capacitación laboral que conlleve a la obtención de personal competente, lo cual será medido con técnicas de evaluación de competencias. Las empresas requieren que el personal designado para realizar trabajos donde se vea afectada la calidad de sus productos o los servicios que brinda, tenga las competencias adecuadas, previamente adquiridas mediante un proceso formal de educación, o bien mediante la formación directamente en la empresa, la experiencia es una variable que indica que se cuenta con dichos requisitos.

El recurso humano hace parte esencial para la transformación de un producto y/o servicio con calidad que logre satisfacer las expectativas de la diversidad de clientes que administran las empresas, es por ello que se elevan los requisitos con los cuales debe contar el resultado final entregado que tiene un efecto encadenado entre clientes, proveedores y consumidores.

1. EL PROBLEMA

1.1 MARCO CONTEXTUAL

1.1.1 Servientrega S.A¹.

Historia

Fue constituida el 29 de noviembre de 1982, con los esfuerzos de sus socios y fundadores con el propósito de suplir la necesidad de hacer entregas de encomiendas en 24 horas, dado que en esa época las empresas de transporte de carga tardaban hasta 15 días en realizar las entregas a sus clientes. La empresa inició operaciones entre las ciudades de Bogotá, Santiago de Cali y Buenaventura, realizando tres envíos al día, primero por medio de sus fundadores, amigos y luego a través de flotas intermunicipales, como la Flota Magdalena, Velotax, Expreso Bolivariano, así como de taxis para el servicio urbano. En el año de 1988, empezó a ser administrada bajo los principios de la gerencia moderna, lo cual la lleva a consolidarse desde 1990 como la compañía líder, ampliando su cobertura a nivel nacional, lo cual le genera proyecciones a nivel internacional dentro del contexto de apertura de la economía, época en la cual la organización inicia una agresiva campaña publicitaria acompañada de un compromiso de parte de todos sus colaboradores, con lo que busca la seguridad de sus envíos así como el cumplimiento de sus entregas, dando inicio a la realización de operativos terrestres propios y el alquiler de vuelos charter, acciones que contribuyeron a un mayor posicionamiento en el mercado.

En 1993 Servientrega S.A., comprendió la necesidad de ampliar su portafolio de productos y por esta razón empieza a implementar estrategias de crecimiento incursionando en el mercado internacional con el compromiso de su talento humano y al mejoramiento en sus estrategias de marketing.

En 1998, Servientrega S.A., marca la historia como ejemplo de perseverancia y confianza en la gente colombiana con objetivos de competitividad y globalización, se han consolidado en el mercado nacional que se ha constituido en una fuente de empleo y desarrollo para el país.

Una vez cumplido el ciclo anterior y para años posteriores, Servientrega S.A., ha trabajado intensamente por proyectarse aún con más fuerza en el mercado a través de actividades direccionadas hacia el aseguramiento de la calidad, ya que comprende que esta es la base del éxito para las organizaciones en el nuevo milenio y se fundamenta en estructuras gerenciales.

Misión

Satisfacer totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de nuestros clientes a través de la excelencia en el servicio, el desarrollo integral de

¹ <http://www.servientrega.com/wps/portal/inicio>

nuestros líderes de acción y el sentido de compromiso con nuestra familia y nuestro país.

Visión

Queremos que Servientrega sea un modelo de empresa líder en servicios de logística y comunicación, por seguridad oportunidad y cubrimiento en América, con presencia competitiva a nivel mundial.

Política Integral

Basados en nuestra Doctrina Institucional enmarcada en Principios y Valores, en nuestro Direccionamiento Estratégico del Séptimo Quinquenio “Sustentabilidad”, que nos conducirá a la equidad social, equilibrio ambiental y crecimiento económico, nos comprometemos a satisfacer las necesidades, expectativas y compromisos con nuestros grupos sociales objetivo, mediante:

- El cumplimiento de las leyes de la República de Colombia, la normatividad aplicable a nuestra actividad económica y las directrices institucionales.
- El mejoramiento continuo del Estándar Gerencial Modelo “S”.
- Las buenas prácticas de Gobierno Corporativo y de responsabilidad social empresarial.
- La implementación de controles para blindar a la Compañía de actividades ilícitas.
- La gestión integral de riesgos orientada a prevenir sucesos que afecten la integridad de los Colaboradores, la información, la infraestructura de la Compañía, los bienes de terceros y la continuidad del negocio.
- El cumplimiento de las normas de seguridad de la información preservando su confiabilidad, disponibilidad y confidencialidad.
- La prevención de accidentes de trabajo y/o enfermedades profesionales.
- La prevención de la contaminación ambiental controlando el uso eficiente y responsable de recursos naturales como agua y energía, el control de emisiones atmosféricas y la correcta gestión y disposición de residuos.
- La disponibilidad de los recursos necesarios para el cumplimiento de la presente política.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Servientrega nació en 1982 y desde su creación adoptó una evolución estratégica por quinquenios, el último de ellos culminado en 2012.

El periodo 2013-2017, el cual se convierte en el séptimo quinquenio, bautizado “Sustentabilidad”, está orientado a la construcción de modelos sustentables en lo ambiental, social y económico. La empresa le apuesta a que dichos patrones logren sostenerse en el tiempo.

Actualmente Servientrega es una empresa que cuenta con un portafolio de 30 productos y servicios, consolidados en cinco grandes categorías, que segmentó el mercado por sectores de la economía, es decir servicios, Gobierno, industria, comercio así como el diseño de soluciones integrales y estandarizadas.

Servientrega hace presencia en los 32 departamentos del país, agrupados en 10 regiones esenciales que funcionan a través de una infraestructura que integra centros administrativos, centros logísticos y una red de centros y soluciones que supera en número los 2.500.

“Esta empresa alcanza un cubrimiento del 92 por ciento del territorio nacional y más de 256 destinos en todo el mundo. Cabe resaltar que fueron implementados diversos tiempos de servicio así como modalidades de transporte aéreo y terrestre. Igualmente se erigieron centros administrativos sincronizados con los centros de logística que le abrieron el paso a las alianzas que finalmente permitieron incursionar en nuevos mercados”, (presidente de Servientrega, Luz Mary Guerrero)

De acuerdo a las proyecciones económicas del país, como son el TLC, es evidente la necesidad en las empresas colombianas de poseer certificación de calidad de sus productos y/o servicios, ya que al no tenerla, presentan dificultades para la realización de actividades comerciales y negocios; por lo tanto se les imposibilita la oportunidad de capturar nuevos mercados, no logrando sostenerse ante las nuevas competencias, pero no por el certificado en sí, sino por las buenas prácticas que se van diseñando por la cultura de la certificación.

Actualmente, para la obtención de la certificación en las empresas se exige un alto nivel en materia de recursos humanos, contando con un personal competente y comprometido que contribuya a la obtención de objetivos propuestos por la organización, tales como:

- Mantener un ambiente laboral y una cultura organizacional enfocada en la calidad acorde a las necesidades del personal.
- Contemplar el recurso humano como agentes activos y proactivos.
- Alinear las metas laborales de cada empleado con las estrategias corporativas.
- Demostrar que las estrategias y soluciones de recursos humanos, contribuyen en la organización para obtener resultados económicos.

El no contar con personal plenamente idóneo para la realización de la labor asignada, repercute en baja productividad, por ende en pérdidas económicas para cualquier organización, puesto que en la coyuntura actual hablar de calidad en recursos humanos es hablar de un futuro promisorio para la organización, por lo tanto la exigencia en la calidad es un paso importante hacia la reducción de los costos de no calidad (costos por fallas en las compras, reprocesos de actividades, retrasos y fallas en la planificación) incurridos por la compañía.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los cambios económicos, sociales y políticos del mundo globalizado exigen el desarrollo de una gestión más estratégica en las organizaciones, para esto es necesario hacer un mejor aprovechamiento de los recursos, en primer lugar del talento humano como factor decisivo en la productividad y la mejora continua.

Concentrar los esfuerzos de las empresas en el tratamiento, formación y manejo general del personal, le permite optimizar los demás recursos disponibles, la selección del personal con las competencias laborales necesarias para el cumplimiento de sus objetivos, también permitirá disminuir la inversión en procesos tales como la inducción, formación, capacitación y actualización del personal; y en esta perspectiva se tendría un conocimiento puntual del recurso con el que cuenta para gestionar de manera estratégica.

Este proyecto de investigación se direcciona en la búsqueda de mejores prácticas y referencias de autores especializados en el tema, para la mejora de los procesos de selección de personal, capacitación específicamente en actividades de selección de personal, formación y desarrollo por competencias en la organización Servientrega S.A.

1.4 OBJETIVOS

- Formular una propuesta para la implementación de la gestión por competencias para el desarrollo de la gestión del conocimiento en servientrega s.a.

1.4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer las formas que en la empresa Servientrega S.A., se realizan las prácticas en los procesos de selección, capacitación de personal y evaluación de desempeño.

- Identificar y proponer los procedimientos que apunten al mejoramiento de los procesos selección, capacitación y evaluación de desempeño de Talento Humano en Servientrega S.A.

1.5 SUPUESTOS DE LA INVESTIGACIÓN

La productividad del recurso humano no corresponde a las necesidades de la empresa debido a los siguientes supuestos:

- Falta de desarrollo de actividades conjuntas que favorezcan el desarrollo integral de los trabajadores.
- El personal tiene la preparación académica, pero su productividad no surte los efectos esperados por falta de motivación.

1.6 JUSTIFICACIÓN

Debido a las necesidades organizacionales de potencializar el recurso humano, el cual hace parte esencial para el logro de los objetivos corporativos se considera pertinente presentar una propuesta de mejora para el proceso de talento humano en Servientrega S.A., con la cual sea posible adquirir y conservar un personal competitivo, calificado por competencias, logrando hacer más eficientes y productivos sus procesos, obteniendo la satisfacción de sus clientes externos e internos, que se traduce en una mayor participación en el mercado y la consecución de mayores utilidades. Lo que resulta significativo para que la organización logre ventajas competitivas y continúe consolidada como una de las empresas más importantes del mercado.

El capital humano es uno de los elementos claves e indispensables de mayor valor empresarial, es el motor dinámico y pensante del sistema, obtenido mediante la planificación integral de los recursos humanos tanto interno como externo, la calidad y el número de personal obedece a un requerimiento inicial en función de la cantidad y tipo de trabajo, de los niveles de actualización, los cambios tecnológicos y los elementos exógenos que afecten a la empresa.

Para el caso de los procesos de talento humano en la organización Servientrega S.A., tales como:

- Selección.
- Capacitación y desarrollo.
- Evaluación de desempeño.

Se evidencia la necesidad de hacer más integral su funcionalidad, lo cual aporta a la empresa ventajas a nivel interno y externo, ya que le proporcionaría los medios para identificar y especificar las tareas de forma que se alcancen los resultados esperados, planificando el trabajo, estableciendo procedimientos, estándares y líneas de actuación que ayuden a los colaboradores de la organización a decidir cuáles son los procesos y procedimientos correctos, de manera que se garantice la efectividad de los mismos, como se enmarca con lo establecido en directrices, perfiles, procedimientos e indicadores de gestión existentes.

1.7 LIMITACIONES Y DELIMITACIONES

- En razón que Servientrega es una empresa de logística, se presentó cierta antipatía en la obtención de la información de manera abierta puesto que respondieron que esta información no es de manejo público.

- Otro factor que generó limitante corresponde a la aplicación de la encuesta para la cual no fue posible agrupar a los colaboradores y en algunos casos cuando respondieron no dedicaron el tiempo requerido o la atención necesaria, debido a las múltiples actividades que ejecutan, motivo por el que se generaron márgenes de error en el resultado de la encuesta, en algún porcentaje. Es de resaltar que las personas presentaron disposición para el diligenciamiento del instrumento.

1.8 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Competencias: Es la capacidad de una empresa en satisfacer las necesidades del mercado, ofreciendo un producto o servicio de calidad, que lo hace diferente a otras organizaciones.

Competitividad: Conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos que forman la base de todos los procesos modernos de recursos humanos.

Conocimiento: El Conocimiento es, por una parte, el estado de quien conoce o sabe algo, y por otro lado, los contenidos sabidos o conocidos. El conocimiento es una capacidad humana y no una propiedad de un objeto como pueda ser un libro. Su transmisión implica un proceso intelectual de enseñanza y aprendizaje. Son un conjunto de conceptos que debe poseer el funcionario como resultado de sus estudios, experiencias e interacciones con la realidad y que determinan sus reacciones y actuaciones laborales.

Eficiencia: La eficiencia se enfoca a los recursos, a utilizarlos de la mejor manera posible para conseguir un resultado con éxito.

Eficacia: Capacidad para lograr un fin u objeto, empleando los mejores medios posibles, las mejores técnicas y las mejores estrategias, para llevar a cabo ese objeto. Está relacionada con lograr los objetivos.

Gestión: Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener.

Habilidades: Es una capacidad desarrollada por medio de un conjunto de procedimientos que pueden ser analizados en forma consciente, lo que permitirá autoevaluar el desempeño cognitivo con el fin de introducir las modificaciones pertinentes.

Productividad: La capacidad de producir más satisfactores (sean bienes o servicios) con menos recursos.

Recurso Humano: Es la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 MARCO TEORICO

2.1.1 LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS²

Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa. Esto es la *gestión por competencias*.

2.1.1.1 Aspectos generales de la gestión por competencias

De acuerdo con el grado de especificación, las competencias se dividen en dos grandes bloques:

- Conocimientos específicos, de carácter técnico, precisos para la correcta realización de las actividades.
- Habilidades y actitudes: capacidades, cualidades específicas precisas que garanticen el éxito en el puesto.

TIPOS DE COMPETENCIAS	
CONOCIMIENTOS	HABILIDADES / ACTITUDES
- Informática	- Capacidad de síntesis
- Contabilidad financiera	- Liderazgo
- Fiscalidad	- Trabajo en equipo
- Análisis financiero	- Creatividad
- Contabilidad	- Habilidad de comunicación

Lo que se pretende mediante este enfoque de competencias es lograr que la gestión de la organización se ajuste al activo humano, utilizando las características clave que tiene cada persona y aquellas que hacen que un determinado puesto de trabajo se desarrolle lo mas eficazmente posible.

La consecuencia de todo esto es la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, medio y largo plazo de una manera efectiva.

Para que todo esto se pueda llevar a cabo, es necesario desarrollar el perfil de los puestos de trabajo desde la perspectiva de las competencias.

² <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

Dicho perfil incluirá los siguientes pasos:

- Definición del puesto de trabajo
- Tareas y actividades principales
- Formación básica y experiencia requerida para su desempeño
- Competencias técnicas o conocimientos necesarios para un desempeño adecuado
- Competencias referidas a capacidades / habilidades

Una vez definidos los modelos, se identificarán las competencias clave en función de la estrategia de la organización y del perfil objetivo deseado para las personas que la integran.

La lista de competencias es una información que sirve tanto para orientar de forma global los procesos de selección y formación como para orientar el Plan general de formación, que intentará cubrir la gestión estratégica de recursos humanos en la organización mediante el desarrollo del perfil de competencias de cada trabajador.

2.1.1.2 Utilidades de un sistema de competencias

La puesta en marcha de un correcto sistema de gestión por competencias proporciona a la organización resultados satisfactorios a corto, medio y largo plazo. A continuación se exponen las principales áreas de aplicación.

Descripción de puestos /plazas

Se consigue un enfoque completo de las necesidades de cada puesto / plaza y de la persona ideal para desarrollarlo, mediante la consideración de aspectos objetivos de ambas.

A través del enfoque de competencias se plantean y se obtienen resultados a corto, medio y largo plazo:

- Corto plazo. Considera las características de las personas para tomar decisiones organizativas: qué necesidades se tienen y con qué equipo se cuenta.
- Medio plazo. Identifica el proceso de evolución de la organización planteando un sistema de reasignación efectivo. Así mismo, identifica candidatos a cada puesto, detectando necesidades de formación y desarrollo (Plan de desarrollo individual)
- Largo plazo. Identifica el proceso de evolución de la organización planteando un plan para adecuar a las personas actuales a las características y necesidades futuras de cada puesto y por consiguiente de la organización.

Integración de equipos de trabajo

Una vez que disponemos de una descripción completa de puestos y ocupantes “ideales”, se asignarán las personas más adecuadas a los puestos donde mejor encajen. Se obtiene así, un equipo de trabajo bien integrado, enfocado a la consecución de los objetivos de la unidad, departamento y de la organización.

Implantación de una cultura organizativa

La cultura de la organización es difícil de apreciar y medir, pero afecta de una forma directa al desarrollo y a los resultados de la organización. Los estudios sobre el tema, señalan que existen dos factores causantes del fracaso de los cambios culturales:

El futuro de las organizaciones se plantea de forma vaga y poco definida. Esto es, no se determinan de forma clara hacia dónde va la organización.

- No se tienen en cuenta, los componentes irracionales emocionales, ni otros aspectos de las personas.

La puesta en marcha de un sistema de gestión por competencias, permite a la organización implantar y poner en marcha la cultura organizativa deseada porque como hemos visto anteriormente, se conocen los equipos de trabajo, quienes en definitiva, adoptan, moldean y conforman la cultura de la organización.

Barreras generacionales

En las organizaciones hay un distanciamiento generacional que impone barreras entre las personas. La experiencia versus agresividad y preparación de los más jóvenes de amplio potencial. La definición del potencial de las personas minimiza este choque generacional, posibilitando la creación de planes de carrera y de sucesión de manera objetiva, clara y sistematizada.

Apreciación del potencial

Para las organizaciones, es un factor de éxito adicional la definición de las competencias clave requeridas para su funcionamiento y la localización de las personas que las tienen tanto de manera subyacentes como latentes.

Dirección por objetivos

Una buena dirección por objetivos se apoya en la gestión por competencias, pues ésta proporciona la identificación de las características que contribuyen a la consecución de mejores resultados organizacionales.

Gestión del cambio

Mediante el sistema de competencias se consigue una información precisa y necesaria con la que contaremos en momentos de cambio.

2.1.1.3 Métodos

Existen diferentes métodos para identificar las competencias clave para el desarrollo adecuado de actividades dentro de la organización. La información es conocida por las personas que desempeñan el puesto de trabajo, las que lo supervisan y alguien con perfil de cliente externo. Para ello, es necesario realizar el inventario de competencias (Mapa de competencias) que exija el desarrollo de la actividad.

El mejor procedimiento para conseguir la información sobre cada puesto sería realizar entrevistas en cascada: desde el máximo responsable del área hasta el ocupante del puesto en cuestión. En cualquier caso, hay que comentar, que el sistema puede resultar ineficaz por limitaciones de tiempo y en función del tamaño y de la complejidad de la organización.

Por todo esto, y sin renunciar a obtener información de primera mano, existen otros métodos que minimizan la variable tiempo y sirven para recabar información de mucha calidad. Entre los más importantes, destacan:

- Paneles de Expertos
- El conocimiento de los superiores
- Assesment
- Compatibilidad profesional

De entre todos los anteriormente citados, destacan dos métodos para definir conocimientos y cualidades que conforman las competencias de la organización:

A) Reuniones con directivos y personal clave

Este método permite conocer la información respecto a las actividades que cada puesto realiza y las competencias que debe tener.

Es muy conveniente considerar los siguientes puntos para llevar a cabo las reuniones con directivos y personal clave:

- Los técnicos de Recursos Humanos definen un primer borrador de competencias. Esta propuesta debe incluir:
 1. Una formulación de competencias de forma genérica, de manera que puedan ser aplicadas a todos los integrantes de un grupo.

2. La definición de las competencias seleccionadas, en términos de comportamientos explícitos contrastables en el desarrollo de la actividad, para reducir la ambigüedad sobre los conceptos empleados.
3. Las definiciones deben reflejar aquellas cualidades e ideas que la organización desee transmitir como cultura corporativa.

- Entrevista con cada director, con técnicos y mandos intermedios de amplia experiencia en la organización a efectos de completar y validar la información.
- Una vez que se tiene la información, es necesario analizarla y darle un formato adecuado.
- Una vez analizada la información, se debe realizar un inventario global del estado actual de los recursos humanos de la organización

B) Selección a través de un inventario de competencias estándar

Este método permite recoger la información referente a cada puesto de trabajo según un inventario de competencias estándar de la organización. El Equipo directivo desarrolla, juntos con los responsables del proyecto, una lista de atributos sobre los que se desarrollará el enfoque de competencias y por lo tanto la filosofía de la organización.

A continuación se presenta un ejemplo de inventario estándar:

SELECCIÓN A TRAVÉS DE COMPETENCIAS ESTÁNDAR	
Capacidades directivas	Cualidades de éxito
<ul style="list-style-type: none"> - Planificación y dirección de recursos - Toma de decisiones - Resolución de conflictos - Liderazgo de equipos 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación oral y escrita - Capacidad analítica - Relaciones interpersonales - Trabajo en equipo - Compromiso

2.1.1.4 Diseño de perfiles profesionales

Se pueden definir los perfiles profesionales como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y qué se espera de ella dentro de la organizacional.

Se analiza el puesto en términos de competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo.

	Irrelevante	Imprescindible	Deseable
1. Flexibilidad	X		
2. Capacidad de gestión		x	
3. Toma de decisiones			x
4.			

Los procedimientos para diseñar perfiles se pueden resumir en dos tipos, de acuerdo con el grado en que se desee profundizar:

- Perfil desarrollado
- Perfil simplificado

A) Perfil desarrollado.

A través de este proceso, se describe el perfil del puesto según la situación actual en distintos apartados. La recolección de la información se realiza mediante entrevista con directivos y personas de la organización. Se describen y analizan los siguientes aspectos:

- Actividades o funciones
- Formación necesaria: básica, específica, idiomas, experiencia...
- Competencias: conocimientos específicos, aptitudes, habilidades / actitudes.

Este proceso tiene la característica de no requerir necesariamente la definición previa del mapa de competencias, ya que en las entrevistas se puede recavar esta información, al mismo tiempo que se diseñan los perfiles profesionales.

B) Perfil Simplificado.

Consiste en definir y valorar las diferentes competencias tanto en grandes apartados (comunicación, conocimientos básicos,...) como recogiendo y definiendo únicamente aquellos elementos imprescindibles para el éxito en el puesto. Suele ser una evolución del perfil desarrollado y permite una mayor eficacia en al administración del sistema.

2.1.1.5 Competencias de las personas

Los factores que influyen en la definición de los perfiles profesionales son los aplicables también para el análisis y establecimiento de los baremos de las competencias de la persona, pero con la diferencia que lo que para un puesto de trabajo son requerimientos derivados de la complejidad y responsabilidad exigida,

en las personas hay que tener en cuenta el aprendizaje o las capacidades ya desarrolladas.

La determinación del perfil de la persona se puede realizar utilizando las siguientes fuentes de información:

- Evaluación por superiores

Consiste en recoger información sobre cada trabajador, evaluando sus conocimientos, habilidades y actitudes, a partir de la entrevista mantenida con el superior directo.

- Autocuestionarios

Las personas analizadas reflejan su propia percepción sobre las competencias mediante un cuestionario de autoevaluación. Esta información suele cruzarse con la recibida por los superiores. Es un método que se utiliza en organizaciones muy maduras.

- Evaluación por terceros (internos o externos)

Consiste en recoger información sobre cada persona a través de entrevistas con las personas y con los superiores, a partir de las cuales se elabora un informe sobre el nivel actual de competencias.

- Pruebas profesionales

Consiste en realizar pruebas dirigidas a conocer en qué medida la persona tiene y desarrollada la competencia exigida para el puesto. Generalmente son un complemento a otros sistemas y no son imprescindibles para realizar la evaluación.

- Adecuación persona /puesto

Una vez definidos los perfiles profesionales y los de la persona, siguiendo las mismas especificaciones técnicas, se identifica el nivel de ajuste de a persona al puesto que ocupa, comparando las competencias, identificando los puntos fuertes y débiles de la persona respecto al puesto.

2.1.1.6 Implantación del Sistema

Una vez vistos los conceptos básicos de un sistema de gestión por competencias, describiremos, en términos generales el proceso de implantación a desarrollar.

- Información sobre la organización de carácter general: plantilla, área de salud, estructura organizativa.
- Información sobre los puestos / plazas de trabajo: grupos de dirección, responsables, técnicos.
- Información sobre las personas: edad, titulaciones, antigüedad.

Además de esto, hay que recoger información sobre las líneas y prácticas de recursos humanos con el fin de evitar, en la medida posible, fisuras en el modelo existente respecto al nuevo sistema de competencias y obtener una evolución de los sistemas actuales al nuevo modelo. Para ello se debe analizar de forma exhaustiva los procesos y procedimientos siguientes:

- Selección
- Formación
- Planes de carrera / sucesión
- Promoción
- Retribución
- Desempeño
- Potencial

Aunque un proyecto de implantación de gestión por competencias está enfocado de manera inicial a la cobertura de las necesidades primordiales de la organización, el sistema proporciona independientemente de su aplicación, las siguientes informaciones:

- Perfiles ideales de los puestos
- Grado de adecuación persona / puesto
- Necesidades formativas individuales y grupales
- Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto
- Potencial de la persona a corto plazo.

2.1.1.7 Selección De Personal Por Competencias

Dando alcance a los objetivos planteados por la organización Servientrega S.A., de globalización y competitividad es relevante la aplicación de la política de calidad de la misma, en la cual en una de sus partes se direcciona a recursos humanos, donde se requiere contar con personal comprometido e idóneo, por tanto se realiza énfasis de la manera con la que se logra resultados en la obtención de personal debidamente calificado y se hace necesario validar la aplicabilidad de la selección por competencias que repercute en una empresa más competitiva.

El proceso de selección es importante en una organización estructurada, ya que generan los correspondientes filtros del personal que se presenta como candidato, pero se elige al que más se ajuste al perfil requerido, con mayor efectividad de acuerdo a las pruebas realizadas. El proceso es flexible acorde a los requerimientos de la organización y a la exigencia del mercado laboral, por ende desde su interior se planea cómo estructurar un mejor resultado, considerando por ello la necesidad de ejecutar actividades preventivas para realizar una elección del candidato que cumpla con las condiciones exigidas, lo cual redundará en la productividad e incremento de los índices de rentabilidad a partir de los logros que se obtengan.

A continuación se realiza una descripción general de las prácticas con la que se mejoran estos procedimientos:

Una de las tendencias que están aplicando las empresas, es realizar selección de personal por competencias mediante pruebas con las que permite conocer las habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos y conductas que posee un candidato, adicional a prever su capacidad midiendo sus aptitudes y actitudes, considerando las competencias como las condiciones de un individuo desde el ser, el saber y la factibilidad de hacer una labor determinada en un contexto específico.

En la búsqueda de los requisitos mínimos y obligatorios exigidos para los nuevos empleados se genera un enfoque por competencias que “Está básicamente concentrada en comportamientos visibles en los candidatos que permite predecir un rendimiento eficaz, eficiente y superior (con respecto a otros candidatos) en el puesto de trabajo, comportamientos que deben referirse a ciertos conocimientos, habilidades y actitudes”³.

Otra variable a observar en aspectos de competencias es la oportunidad de establecer un lenguaje común para describir la efectividad de la organización. El lenguaje común permite asegurar que cualquier persona independientemente del nivel donde se encuentre, tiene una percepción y un entendimiento claro y compartido sobre lo que se espera de su aporte.

Ariza (2004), afirma que se tienen competencias genéricas que se organizan de acuerdo a los grupos que se describen a continuación:

1. “Competencias de logro y acción. Motivación por el logro, habilidades para el orden y la calidad, iniciativa y búsqueda de información.
2. Competencias de ayuda y servicio. Sensibilidad interpersonal y orientación de servicio al cliente.
3. Competencias de influencia. Impacto e influencia, conocimientos organizacional y construcción de relaciones.
4. Competencias gerenciales. Desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo, cooperación y liderazgo.
5. Competencias cognitivas. Pensamiento analítico, pensamiento conceptual, conocimientos y experiencia.
6. Competencias de eficacia personal. Autocontrol, confianza en si mismo, comportamiento ante fracasos, compromiso con la organización.”⁴

En complemento con el tipo, estructura y categoría de las competencias, también

³ RIVEROS, Eliana. Evaluación estandarizada del comportamiento del candidato. Revista Empresarial & Laboral. Bogotá, Colombia. Febrero-Marzo 2005. Año 10 No. 61: pág 36-37

⁴ ARIZA, Montes, José Antonio; MORALES Gutiérrez, Alfonso Carlos, MORALES, Fernández, Emilio.

se clasifican en profesionales y laborales entendiéndose por:

- **Competencia profesional:** Es inherente al desarrollo profesional de la persona para que actúe de forma autónoma y flexible ya que posee conocimientos, destreza y aptitudes.
- **Competencia laboral:** Se obtiene con nociones adquiridas mediante la experiencia que resulta útil para su desempeño productivo en la actividad real de trabajo.

2.1.1.7 Descripción Pruebas Psicotécnicas Y De Conocimiento

Según artículo publicado en la revista Empresarial y Laboral las pruebas psicotécnicas y técnicas que se aplican a los candidatos “son de diferentes tipos y se recomienda como mínimo tres. A continuación una breve descripción de cada una de ellas:

- De conocimientos o capacidad: En esta prueba lo que se busca es conocer el nivel de nociones y habilidades con que cuenta el sujeto, ya sean adquiridas académicamente o por la experiencia. Así mismo, en caso que se requiera se evalúa el manejo de otro idioma.
- Psicometrías / competencias: Se busca valorar las actitudes y aptitudes del sujeto enfocadas a la capacidad para el desempeño de labores y funciones.
- De personalidad / proyectivas: se establecen rasgos de personalidad del candidato, con el fin de conocer tendencias específicas del yo, posibilidades de comportamiento patológico, y las preferencias o el enfoque que posee al responder a diferentes situaciones.
- Análisis grafológico: Algunos especialistas en el tema de selección mencionan que dicho análisis permite establecer características del sujeto, de manera clara, lo cual permite una evaluación del modo de ser del mismo.
- Polígrafo: Debido a la situación que atraviesa el mundo y particularmente Colombia algunas empresas desean conocer de manera politécnica la veracidad de la información reportada por el aspirante, por lo que se ha recurrido a este método como manera de buscar mayor seguridad. Este tipo de prueba es de difícil utilización debido a su costo y posibilidad de adquisición”⁵.

Para efectos de identificación de las pruebas que se aplican usualmente en las empresas a continuación se relacionan generalidades de las mismas de acuerdo a:

⁵ SILVA, Guzmán, María Angélica. Selección por competencias. Revista Empresarial & Laboral. Bogotá, Colombia. Febrero –marzo 2005. Año 10 No. 61: pág. 40-42

“Exámenes de capacidad o aptitud: Sirven para conocer el nivel de inteligencia del aspirante, así como su ingenio, viveza, capacidad para adaptarse a situaciones nuevas que implican relaciones con otros individuos habilidades para hacer trabajos mecánicos etc. Últimamente se utilizan para conocer aptitudes y no para medir la inteligencia que demanda otros tipos de análisis.

Las pruebas de aprovechamiento y destrezas se orientan para evaluar el nivel de cultura del aspirante, la rapidez de pensamiento, su seguridad al contestar. Los exámenes emocionales, asumen diversas formas que tienden a conocer los factores de la personalidad del aspirante, para lo cual hay pruebas estándares elaboradas algunas de ellas orientadas a conocer las aptitudes vocacionales.

Los exámenes de pericia: Sirven para conocer las destrezas para determinados trabajos específicos y dentro de ellos se clasifican los educacionales (de carácter académico), los de oficio que valoran el grado de destreza alcanzado y los de ejecución (de práctica o de demostración).”⁶

2.1.2 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO⁷

La gestión del conocimiento es una nueva cultura empresarial, una manera de gestionar las organizaciones que sitúa los recursos humanos como el principal activo y sustenta su poder de competitividad en la capacidad de compartir la información y las experiencias y los conocimientos individuales y colectivos.

Se abre pues una extraordinaria oportunidad de los profesionales de la información, que ahora pueden aportar sus conocimientos y su experiencia en la explotación adecuada de los recursos externos, la gestión de la información dentro de la organización y la difusión y explotación de la información que ésta genera.

El buen vendedor de agua no ofrece de entrada agua a sus clientes, sino que les ayuda a entender que tienen sed y después les ofrece el agua para saciarla”. Éste es un ejemplo clásico en muchos cursos de gestión empresarial.

Los profesionales de la información podemos ayudar hoy, a la alta dirección de empresas y todo tipo de corporaciones, a entender el papel determinante que la gestión del conocimiento puede jugar para garantizar el futuro de sus organizaciones.

En efecto, la gestión del conocimiento (GdC), es una gran oportunidad para todos los que trabajamos en el mundo de la información documental, porque nos permite ofrecer a nuestros clientes-empleadores, unas técnicas y unas herramientas que aumentarán su capacidad de liderazgo en sus respectivos mercados.

⁶ JIMENEZ, Wilburg. Introducción al estudio de la teoría administrativa. Pag 362

⁷ http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1999/marzo/la_gestion_del_conocimiento_una_gran_oportunidad.html

2.1.2.1 Aspectos generales de la gestión del conocimiento

La GdC podría resumirse en: información + gestión de recursos humanos. Éste puede ser el binomio del nuevo paradigma de gestión de las corporaciones en los inicios del nuevo siglo.

En este contexto, nos referimos a una concepción de gestión de recursos humanos que comporta: participación, compromiso, motivación y corresponsabilización de los trabajadores, que, asociada con las nuevas tecnologías de la información, crean las condiciones para este nuevo avance en la cultura empresarial.

Partiendo de estas premisas, se trata de desarrollar un conjunto de actuaciones y procesos que aporten valor añadido a las actividades de la empresa y generalicen las mejores prácticas, en cada uno de los procesos de su actividad.

Para ello, es necesario hacer asequible, de manera sistemática y organizada, al conjunto de la organización, la información corporativa y los conocimientos y opiniones de los trabajadores.

2.1.2.2 ¿Cómo gestionar el conocimiento?

En la medida que estamos hablando de conocimiento vivo, es decir permanentemente actualizable, para hacerlo útil es necesario establecer pautas de trabajo que incluyan:

- Definición de objetivos.
- Metodología para realizar los objetivos definidos.
- Prever y organizar los instrumentos para su realización.
- Organizar su puesta en práctica.
- Evaluar resultados.
- Generalizar resultados.
- Generalizar las mejores prácticas.

A modo de síntesis, se trataría de pasar de una situación en que, según opinión generalizada de los expertos, la información de las corporaciones está distribuida de la siguiente forma:

el 10% está en formatos informáticos estructurados,
el 20% está en formatos informáticos no estructurados,
el 70% está en soporte papel,
un volumen indeterminado, pero muy importante, está en la memoria de los trabajadores.

A una situación en la que toda la información, incluida la mayor parte posible de la que está en la memoria, sea asequible, utilizable y renovable, en cualquier momento y lugar, por cualquiera de las personas de la organización.

Algunas premisas básicas para abordar con posibilidades de éxito un proyecto de gestión del conocimiento son:

- Tener bien definida la misión corporativa.
- El liderazgo de la dirección.
- Una clara motivación del personal que asegure su participación activa.
- Unas estructuras que permitan compartir y sintetizar la información y aseguren la transferencia continua de las mejores prácticas.

2.1.2.3 ¿Con qué herramientas?

Es muy importante que los directores corporativos aborden la realización de procesos de gestión de la información y el conocimiento en sus organizaciones.

La aportación de empresas y profesionales especializados es la mejor garantía de que los resultados se corresponderán con las expectativas.

Desde el ámbito de la información documental, además de los conocimientos y la experiencia profesional, disponemos de herramientas de primer orden:

1. Programas de gestión de la documentación y la imagen, que permiten:

- La creación de bases de datos con referencias de documentos y sus contenidos.
- Informatizar y hacer accesible la información que hoy está disponible sólo en papel.
- La creación de bases de datos de conocimiento en diferentes áreas, en la medida que sus capacidades de búsqueda por campos y a texto completo permiten un tratamiento muy versátil de la información.
- Estos programas hacen posible también enlazar, mediante un proceso de asociación, la información contenida en un registro, con los documentos asociados a esta información, y que estén situados en otros programas ofimáticos (Word, Excel...) de la Red o la intranet

2. Sistemas de edición electrónica, que nos permiten editar cualquier tipo de información de manera rápida y a bajo coste para difundir la información en cd-rom, en intranets, extranets e internet. Con ellos podemos hacer accesible la información necesaria a los trabajadores de una empresa mediante una intranet, a clientes, colaboradores y proveedores mediante una extranet, y a la sociedad en general, mediante internet.

3. Motores de búsqueda, que permiten:

- La búsqueda de información, mediante sesiones de exploración, en direcciones internet (proveedores, empresas de la competencia, búsquedas

temáticas...), en la propia web, y también en los programas ofimáticos de la corporación.

- Indizar la información recogida y hacerla accesible según parámetros previamente definidos.
- La creación de bases de datos con la información obtenida.

4. Programas de integración de información.

- Con ellos es posible integrar información procedente de diferentes programas y soportes para crear grandes depósitos de contenidos.
- Estos contenidos pueden tratarse para dar homogeneidad a su acceso.
- Los accesos a la información pueden hacerse según perfiles de usuario.
- Con estos programas podemos también dar acceso único y simultáneo a informaciones procedentes, indistintamente, tanto de bases de datos documentales como relacionales.

5. Sistemas interactivos. Para definir documentos tales como encuestas y formularios, para hacerlos accesibles, mediante navegador web, en intranets o internet.

- Los usuarios pueden rellenar estos documentos, y sus respuestas son directa e inmediatamente remitidas al servidor.
- En el servidor las respuestas se integran en bases de datos definidas.
- Con estas bases de datos puede realizarse un tratamiento estadístico de las respuestas, organizar el envío de mailings o listas de e-mail...

2.1.2.4 Resultados

Algunas de las ventajas competitivas de la gestión del conocimiento, y de cómo influye en la obtención de resultados en las corporaciones, son:

- Mejora de la calidad en productos y servicios.
- Mejora de la atención a los clientes.
- Mejora de las relaciones con los proveedores.
- Crea condiciones para mejorar el ambiente de trabajo.
- Mejora la comunicación interpersonal.
- Mejorando la información y la comunicación, estimula la participación de los trabajadores.
- Reducción del número de procesos de gestión/producción.
- Simplificación de los procesos de gestión/producción.
- Permite una mayor eficiencia en el uso de los recursos.
- Proporciona mejores herramientas para la gestión de la dirección

Muchos de estos resultados pueden obtenerse con bajas inversiones y con tasas de devolución que, en numerosas ocasiones, no llegan al año.

2.1.2.5 Aportes

Los profesionales y las empresas especializadas en el tratamiento de los recursos de información aportamos nuestros conocimientos y experiencia en una amplísima área del conjunto de actividades multidisciplinares que comporta la GdC.

Así, en la medida en que todas las organizaciones precisan para su actividad de:

- Utilización de fuentes de información externa, o inputs de información,
- Gestión de la información originada en las propias organizaciones, en sus diferentes departamentos,
- Difusión de información al exterior, u outputs de información,

Los especialistas aportamos la capacidad de análisis de las necesidades específicas de cada organización en estos ámbitos, mediante la realización de auditorías de información, que permitan:

- Evaluación de las necesidades.
- Análisis de los flujos de información.
- Realización de proyectos de soluciones.
- Determinación y asignación de recursos.
- Diseño de estrategias de implantación.
- Diseño de sistemas de evaluación y control.
- Reingeniería según resultados obtenidos.

2.2 INVESTIGACIONES EMPÍRICAS

COMPAÑÍA MINERA LOMAS BAYAS⁸

Entrevistado: Sr. Pedro Aguilera, Jefe de capacitación.

Las competencias es un tema que la compañía ha venido analizando y estudiado desde hace 2 años y en la actualidad se encuentran en la 1° etapa de implementación del desarrollo de competencias por medio de la capacitación.

El programa de desarrollo de las competencias que viene impulsando esta empresa está profundamente ligado a lo que es la inteligencia emocional, es decir encontrar en el trabajador lo mejor de sí con la información y recursos que se tengan disponibles; de acuerdo a esta premisa buscan atacar el tema de la excelencia. Elaboran un sistema de capacitación con desarrollo de las competencias el que se basa en encontrar la máxima incompetencia en las personas, este sistema se fundamenta en un programa enseñanza – aprendizaje de largo plazo estimado en 12 años; el encontrar la máxima incompetencia de cada trabajador resulta de participar en los cursos de capacitación y a través de los conocimientos adquiridos se deben llevar a la práctica en el lugar de trabajo y por medio de una evaluación de desempeño cada trabajador encontrará hasta qué punto es capaz de realizar sus tareas.

El sistema de desarrollo de competencias se encuentra unido a lo que son las mallas curriculares, analizando las descripciones de cargo de cada uno de sus trabajadores; es con este estudio que hoy se encuentran en la etapa de nivelación de las competencias.

Otra variante que ha tomado esta empresa es profundizar en lo que son las habilidades gerenciales de cada trabajador, se intenta con esto generar en las personas, dentro de sus competencias, que sean capaces de tomar decisiones, solucionar problemas no traspasarlos, que sean gerentes, capaz de solucionar conflictos y que aprendan a administrar sus recursos.

⁸ http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion_por_competencias_procesos_metodologia.pdf

Gestión por competencias: importante para las pymes maquila de pantalón en índigo en la ciudad de Bogotá⁹.

Nathalia Andrea Martínez Valero. Juan Carlos Rincón Gaviria

El artículo presenta una revisión de literatura internacional y nacional, sobre temas como el de competencias, los tipos de competencias, competencias laborales y proceso de implementación de la gestión por competencias. Adicionalmente, se muestra la reseña sobre la gestión por competencias en Colombia, así como la metodología utilizada para el trabajo de campo con relación al tema del artículo y por último se realizan unas recomendaciones para futuras investigaciones.

La industria de maquila de productos, que para este caso es de pantalones en índigo, se encuentra ubicada en el sector de confecciones, y esto se debe a que no tiene una participación muy representativa de este mercado y, para efectos de encuestas y estadísticas, las maquilas pertenecen al sector confección.

Discusión y resultados de la entrevista cualitativa

La recolección de datos para esta investigación se llevó a cabo en la ciudad de Bogotá, con empresarios especializados en la confección por maquila de pantalones en índigo cuyas empresas se ubican al sur de la ciudad; específicamente en los barrios: Soacha, Bosa, Claret, Ingles, Tunal y Carvajal.

Para acceder a la información se recurrió a entrevistas cualitativas a 10 empresarios llevadas a cabo entre el 10 de abril y el 4 de mayo del año 2006, donde la dificultad predominante fue conseguir las citas pese a que el tiempo por parte de los empresarios es muy reducido.

Se escogió realizar entrevista cualitativa a los empresarios debido a que la información a conseguir podría tomar diversas opiniones y la información que se pretendió recoger está enfocada a saber acerca de los conocimientos del tema de gestión por competencias por parte de los empresarios.

Los entrevistados se identificaron por información suministrada por otros empresarios, y se ubicaron en la parte sur de la ciudad, debido a la gran cantidad de empresas de maquila de pantalón que se concentran en esta parte de la capital.

Para efectos de la entrevista, se definieron una serie de preguntas sobre el área de recursos humanos, centrándose en el modelo de gestión por competencias. Las preguntas que se llevaron a cabo dentro de la entrevista fueron las siguientes:

1. ¿Qué importancia tiene para la empresa el recurso humano?

⁹ <http://econpapers.repec.org/article/col000361/006414.htm>

2. ¿Cómo se lleva a cabo la selección de personal para las vacantes de la empresa?
3. ¿Luego que el personal es seleccionado, este se integra de alguna manera a un plan de capacitación?
4. ¿Bajo que circunstancias existe la posibilidad que un empleado ascienda de cargo y cómo lleva a cabo este proceso?
5. ¿Existen planes dentro de la empresa para que el personal que trabaja a su mando reciba capacitación y desarrollo en algún momento?
6. ¿Qué conocimientos técnicos, profesionales o académicos le exige a sus empleados para poder laborar en su empresa?
7. ¿Es posible hacer carrera dentro de esta empresa?
8. ¿Qué oportunidades ofrece la empresa para que los empleados mejoren su calidad de vida?
9. ¿Conoce usted acerca del tema de competencias laborales y/o personales?
10. ¿Sabe usted algo acerca del tema de gestión por competencias?
11. (si la respuesta anterior es afirmativa) ¿Está implementando o desea implementar este modelo en su empresa?

A continuación se explican los hallazgos generales. Los entrevistados en su totalidad dicen que el recurso humano es posiblemente el activo más valioso de sus empresas, puesto que gracias al personal es que logran cumplir con la planeación y programación en la entrega de sus pedidos y que si no fuera con la ayuda de ellos, estas empresas no serían nada en el mercado. Para identificar personal, generalmente estas empresas acuden a los avisos clasificados en el periódico, anuncios en radio, programas del SENA o referidos por sus propios compañeros.

Por otro lado, tres de las empresas no aplican ningún plan de capacitación puesto que creen que si pasaron las pruebas, tienen las capacidades suficientes para llevar a cabo sus funciones. Mientras que las otras 7 empresas estuvieron de acuerdo al afirmar que sus empleados siempre están en formación, ya que por cada modelo de pantalón se deben llevar a cabo operaciones diferentes y lo que hacen es guiarlos con los compañeros más experimentados, para disminuir los riesgos de reproceso en la confección de las prendas. En la mayoría de estas empresas existe la posibilidad que sus empleados sean ascendidos de cargo, pero es un proceso muy lento, debido a la responsabilidad y a la experiencia que se adquiere por la misma rotación de modelos y diseños que se llevan a cabo.

Por otra parte, en ninguna de las empresas se va más allá del conocimiento que existe en la confección de pantalones ya que sólo los altos cargos pueden acceder a estos programas, que a su vez pretenden ser transmitidos e implementados por las personas que los llevan a cabo, como lo son los supervisores, los ingenieros o los mismos gerentes que cumplen múltiples funciones en estas empresas. Por lo tanto el conocimiento que exigen estas empresas en su gran mayoría es que sepan hacer las cosas bien, y que tengan bastante experiencia y calidad en los procesos que ejecutan. Podemos resaltar que el conocimiento y preparación se

encuentra en las altas directivas, y no en la mano de obra quien es la que desarrolla todo el proceso productivo.

Así mismo es claro ver que, aunque reconocen que el recurso humano es el valor fundamental de toda empresa, no se identifican esfuerzos para brindar desarrollo y mejorar desempeño de toda la organización.

Es decir, no tienen la certeza y seguridad de querer desarrollar un modelo de este tipo porque no sienten la responsabilidad necesaria y contundente para implementarlo.

Dentro de la entrevista realizada se pudo obtener como resultado que 4 de las empresas ofrecen salarios al destajo, cubiertos como salario integral y un escaso seguro médico; el resto de las empresas ofrecen toda la seguridad social, ya que piensan que los empleados deben tener todas las garantías como son la cobertura en pensión, salud y recreación. Aunque estas empresas ofrecen salarios más bajos, hay una notable satisfacción por parte de los empresarios ya que estuvieron de acuerdo que desde la implementación de todos estos servicios, los empleados han tenido un mayor compromiso con la empresa, reflejado en la productividad y en un mayor sentido de pertenencia y responsabilidad. Sin embargo, en la entrevista a los empresarios, se logra apreciar que el conocimiento que se tiene acerca de estos temas, tiene que ver con la capacidad de las personas para llevar a cabo de manera excelente sus labores cumpliendo con sus tareas y reduciendo los reprocesos y están de acuerdo que las capacidades no siempre se miden por la experiencia de los trabajadores, sino más bien con las destrezas que desarrollan en su aprendizaje.

Esto nos lleva a determinar que el compromiso del empleado se relaciona con el valor monetario que le es pagado. El trabajador no es consciente de la importancia de una buena formación. Esto se refleja cuando se establece una relación productividad – dinero, donde, el empleador se encarga de ofrecerle más de acuerdo a el nivel productivo del empleado y este termina aceptando, sin sentarse ambas personas a dialogar, analizar y determinar que para un buen desempeño organizacional y de área es importante introducir un modelo de competencias, para afrontar los nuevos desafíos que originan con los tratados de libre comercio.

Conclusiones

El manejo del tema de la gestión por competencias hoy en día, ha tomado un papel determinante en las empresas tanto industriales, como de servicios, puesto que el recurso humano se convierte en un factor fundamental y no se puede descuidar la capacitación y el continuo desarrollo de los empleados. De esta manera, es importante destacar el nivel de conocimiento de los empresarios acerca de este tema, debido a que los tratados internacionales de nuestro país y actualmente con la firma del TLC (Tratado de libre comercio) con Estados Unidos, las empresas se deben preparar y estar a la altura de la competencia internacional, que ofrece muy buena calidad y bajos precios.

3. METODOLOGÍA GENERAL

Esta fase comprendió la determinación del tema “MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS” PARA EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN SERVIENTREGA S.A. Oficina Villavicencio. Lo que se pretende con este proyecto es retroalimentar y fundamentar el modelo en la empresa Servientrega S.A. Oficina Villavicencio.

3.1 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio es descriptivo. En el caso de la gerencia del talento humano se estudiará algunos procedimientos para lograr un conocimiento de mayor precisión, este lo define el estudio descriptivo, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de la investigación, considerando importante las actividades a desarrollar. Por la naturaleza del estudio queda sujeto a decisión de la empresa su aplicación.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

El desarrollado en la investigación se encuentra direccionado hacia el proceso de recursos humanos de la empresa Servientrega S.A., ubicada en la Calle 31 # 24-81 Barrio Porvenir - Villavicencio, del sector privado. En estas instalaciones se encuentra localizado el personal administrativo y de logística que reúne aproximadamente 100 colaboradores, a los cuales se les aplicó el instrumento de recolección de información, por el método de encuesta de manera aleatoria en la que se consultaba aspectos generales del nivel académico, antigüedad, procesos de capacitación en que ha participado, apreciación de ítem que se deben tener en cuenta en procesos de selección de personal, evaluación de desempeño y otros, que se analizan de acuerdo a los resultados a mencionar.

A los líderes de procesos se les realizó entrevista semiestructurada, mediante la cual enunciaron sus procedimientos.

3.3 TEMA, CATEGORÍAS E INDICADORES DE ESTUDIO

El tema de investigación que tuvo como objetivo el presente estudio fue proponer unos lineamientos que apunten a la gestión por competencias para el desarrollo de la gestión del conocimiento en servientrega s.a.

A partir del tema se realizó la identificación de las categorías de estudio para posteriormente realizar la revisión de la literatura para conocer sus sustentos teóricos y estudio relacionados con los mismos.

A continuación se exponen los temas de estudio para esta investigación:

Competencias Laborales

(INEM. Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid. 1995). Dicho concepto incorpora un enfoque más dinámico del trabajador, eliminando así la visión rígida que hasta el momento se planteaba respecto al puesto de trabajo. Esto ha provocado una sustancial evolución del trabajo y sus organizaciones, conllevando a una estructura más aplanada y flexible, ganando así: poder, responsabilidad y autonomía los grupos de trabajo en cuyo seno adquieren especial relevancia las personas que lo integran.

Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias se hace necesaria la unión de cinco elementos fundamentales:

- Saber: conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos la experiencia juega un papel esencial.

- Saber hacer: conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas; y por regla general las mismas deben interactuar entre sí.

- Saber estar: conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

- Querer hacer: conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se tratan de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que estas se esfuerce o no por mostrar una competencia.

- Poder hacer: conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. El primer punto de vista se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Y desde el punto de vista situacional que comprende el grado de "favorabilidad" del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado. Es válido destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

Las Competencias Laborales se pueden clasificar en:

- Competencias Metodológicas: corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas.

- Competencias Técnicas: se refieren a las aplicaciones prácticas precisas para ejecutar una o más tareas.
- Competencias sociales: responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica, aunque siempre vivenciadas desde la perspectiva laboral.
- Competencias individuales: tienen relación con aspectos como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, etc.

La integración de estas 4 competencias relacionadas con un oficio o actividad laboral corresponde al Perfil Ocupacional de éste. Pues bien, cuando nos referimos a la evaluación de las competencias laborales de una persona, estamos diciendo qué sabe hacer, cuánto sabe, por qué lo sabe, cómo lo aplica y cómo se comporta en su puesto de trabajo... y todo ello, además, dimensionando en qué medida.

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Libros, artículos de publicación, y Servientrega S.A.

3.5 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

FASE 1

- Aplicación de entrevista semiestructurada para el levantamiento de información en los procesos de selección y capacitación de la compañía para confrontar con su historia, misión, visión, políticas de calidad y manejo de sus procesos.
- Obtención de información por medio de autores de forma general de procedimientos de gestión por competencias

FASE 2

- Consolidación y análisis de información.
- Aplicación de encuesta.
- Se analiza resultados de la encuesta, obtenidos por medio del instrumento de recolección de información.
- Extraer los resultados requeridos y depurarlos según grado de aplicabilidad.

FASE 3

- Definición de ítem sobre los cuales se realiza la propuesta.
- Presentación de propuesta de mejoramiento.

La propuesta será de carácter netamente descriptiva, debido a que su propósito es confrontarla con otras investigaciones y prácticas.

3.6 PRUEBA PILOTO

La prueba piloto se realizó con un pequeño grupo de empleados de servientrega. La intención de la prueba piloto fue únicamente detectar posibles anomalías en el diseño de cada uno del instrumento.

3.7 APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

3.7.1 Observación y documentación

Por medio de la observación directa se obtuvo información de interés para la investigación de procedimientos ejecutados en los procesos de talento humano dentro de la organización Servientrega S.A., adicionalmente se recopiló información externamente del proceso, de esta manera se evidencia posibles oportunidades de mejora.

Se registraron las actividades y/o funciones que realiza el proceso según la descripción global indicada por el líder del proceso sin explicación detallada.

El tipo de observación es no participativa del investigador, ya que en desarrollo de la misma no formó parte del desarrollo de las actividades que ejecutan los colaboradores responsables de los procesos dentro de la organización, debido a que se acudió a medios visuales, auditivos y utilizando una plantilla de preguntas las cuales fueron resueltas.

3.7.2 Entrevista semiestructurada

Se realizó contacto por medio de comunicación entre la persona que recolecta la información y el entrevistado, contando con un formato de plantilla de listado para recolección de información, por medio de la cual se comprende de manera global los procesos que son objeto de la investigación, sus elementos relacionados con las actividades establecidas por la organización, responsabilidades e interrelaciones del proceso.

La actividad descrita es importante porque facilita conocer los procesos más de cerca obteniendo una información relevante y directa.

3.8 CAPTURA Y ANÁLISIS DE DATOS

Se establecen los instrumentos para la obtención de datos y de esta manera efectuar revisión y determinar el punto de partida para la investigación sobre las relaciones entre las variables que sean identificadas y los posibles resultados.

Por medio de la encuesta se logra identificar como perciben los colaboradores el funcionamiento de los procesos de capacitación, selección y a la vez la participación, con lo cual se logra detectar directamente desde el personal las formas en que se realizan las prácticas de los procedimientos en los procesos.

3.8.1 Estructura de la entrevista semiestructurada

A continuación se enuncian características relevantes para la investigación de Servientrega S.A con el resultado de identificación de actividades del proceso de Talento Humano.

En el desarrollo de la investigación se utilizó formato de plantilla de listado para recolección de información aplicada a los líderes de los procesos, que contiene las siguientes preguntas:

- Proceso y cargo.
- ¿Cuáles son sus responsabilidades primarias?
- ¿Cuáles son los objetivos de su proceso?
- ¿Qué funciones ejecutan en su proceso?
- ¿Posee fuentes de información interna y externa en su proceso?
- ¿Cómo ejecuta las actividades que realiza su proceso?
- ¿Qué elementos intervienen en el desarrollo de sus actividades?
- ¿Qué interrelaciones posee su proceso con otros?

Los macroprocesos son:

EAC: Equipo de Aseguramiento de la calidad.

MERF: Macroproceso Estratégico de los Recursos Financieros

MECI: Macroproceso Estratégico del Cliente Interno.

MECE: Macroproceso Estratégico del Cliente Externo

La administración de talento humano se ejecuta de acuerdo a su planeación para el logro de las metas del proceso, las cuales se encuentran alineadas con los objetivos vitales de la empresa.

3.8.2 Administración del talento humano en servientrega s.a.

Dentro del macroproceso MECI – talento humano, se encuentran los procesos objeto de la investigación de selección y capacitación, posteriormente se relacionan las actividades ejecutadas de acuerdo a información obtenida por los líderes de quienes se obtuvo descripción general de la funcionalidad del proceso.

En relación a la evaluación de desempeño para efectos de la organización Servientrega S.A, es una actividad de aseguramiento por lo tanto no se cataloga, como un proceso de manera independiente.

Selección: Entrevistada, Facilitadora de Selección.

Capacitación: Entrevistado, Facilitador de Capacitación y desarrollo.

3.8.1.1 Proceso global selección de talento humano

Objetivo del proceso: Satisfacer las necesidades de selección del personal que requiere la compañía, consiguiendo colaboradores idóneos y comprometidos que contribuyan con la misión, visión y política de calidad.

El proceso de selección de talento humano realiza los siguientes pasos:

- Identificar el tipo de cargo en caso de ser creación, ingreso, traslado o ascenso.
- Administra requerimientos de Ingresos, traslados o ascensos que cumplan con perfiles requeridos para ocupar una vacante, realizando reclutamiento y preselección de hojas de vida por fuentes internas y externas como se presenta en el cuadro 1.

Cuadro 1. Fuentes de reclutamiento

Fuentes externas	Universidades. Sena Agencias de empleo. Empresas temporales Anuncios en medios de comunicación (prensa, Internet) Agremiaciones.
Fuentes internas	Candidatos que se presentan a convocatorias por concursos

- Revisar bases de datos de solicitudes de acuerdo a las convocatorias que se presenten y proceder a recibir las inscripciones del personal para realizar estudio de hoja de vida del personal inscrito

- Realiza consulta de portafolios de gestión (documento interno por cargo autorizado) y efectúa entrevista psicológica, pruebas y remisión a entrevista técnica con los jefes inmediatos.

- Reportar a relaciones laborales el ingreso, ascenso o traslado.

Ingreso

- Llega al proceso de selección la requisición de talento humano (reemplazo o creación de cargo) y registra la vacante según requisición.

- Preselección de hojas de vida para aplicación de pruebas psicotécnicas, entrevista psicológica con su respectiva calificación de pruebas y entrevista técnica según al cargo y proceso que corresponda, presentando resultados a jefe inmediato.

- Realiza análisis de resultados, verifica referencias laborales y visita domiciliaria de ingreso, posteriormente solicita al candidato los documentos de ingreso.

- Informa al proceso de contratación acerca de los candidatos que finalizan y aprueban el proceso de selección y notificar a los candidatos el resultado.

Traslados o ascensos

- Efectúa revisión de base de datos de solicitudes de traslado de igual manera jefes inmediatos postulan colaboradores para ser evaluados en otros cargos, en dicha solicitud se observa el visto bueno del jefe inmediato.

- Realiza la convocatoria para el cargo requerido, recibe inscripciones del personal interesado, se estudia el perfil y se estudia hojas de vida del personal inscrito.

- Invitación a los candidatos que cumplen con los requisitos para que participen el proceso de selección y finaliza con notificación cuando el empleado es promovido.

Para ampliaciones y creaciones de cargo, se realiza la requisición por parte del proceso que solicita la creación, adjuntado toda la documentación justificando la creación del cargo.

3.8.2.2 Proceso global capacitación y desarrollo

Objetivo del proceso: Desarrollar e implementar estrategias de formación y desarrollo encaminadas a fortalecer las competencias, conocimientos, habilidades, actitudes de los colaboradores.

Diagnóstico de necesidades – anual. Por medio del análisis de las estrategias de la compañía e indicadores de los procesos y las solicitudes, se realiza una reunión en la que se clarifican los programas que se requieren para cada proceso.

Una vez se aprueba el presupuesto anual de capacitación se realizan los acuerdos y las negociaciones con cada proceso para definir qué programas son los que se realizarán en el año.

Cronograma del proceso de capacitación. Se elabora cronograma anual de capacitación.

Planeación de capacitación. En el desarrollo de los programas de capacitaciones se efectúan las siguientes actividades:

- Preparación ficha técnica la cual contiene: Objetivos técnicos, conocimientos, salud ocupacional, desarrollo humano, habilidades, destrezas, tiempo total en horas, líder formador interno o externo como es el caso de proveedores, SENA o ARP, coordinador del programa, lugar, costos totales, fecha.
- Se informa a los participantes los módulos de capacitación que son programados, enunciando fechas, tiempos, temas. De igual manera se adecuan y consiguen los recursos y elementos necesarios. Posteriormente se coordina el inicio y desarrollo de la capacitación llevando el respectivo control de asistencia.
- Se define las evaluaciones por niveles y cómo se realizará la medición, por nivel de satisfacción, conocimientos / habilidades / destrezas o impacto en el proceso.

Ejecución y verificación de programas: Se realiza desarrollo del mismo, se aplica tabulación de la información de las evaluaciones: Satisfacción, conocimiento, desempeño según el caso.

- Los participantes realizan evaluación para establecer medición de nivel de satisfacción, también se les aplica prueba de medición del nivel de conocimientos. (Actividad opcional lo cual depende del objetivo de la capacitación). Posteriormente se realiza informe de resultados de la capacitación.

Entrenamiento y programas de capacitación externa. El entrenamiento a colaboradores lo realizan directamente los líderes en cada uno de los procesos que realice su gestión donde labora.

Cuando los colaboradores requieren capacitación externa se genera un comunicado y se anexa el programa para presentar los conocimientos a adquirir, actividad en la cual se analiza la posible participación con base en la directriz, se

realiza aprobación de la solicitud de acuerdo a los resultados de la validación de la documentación. Se efectúa la inscripción de los colaboradores y se solicita la constancia de asistencia y archivo en hoja de vida.

Evaluación por competencias (SENA)

Se realiza administración de evaluación y certificación, acompañada por inscripción de colaboradores individual y por lotes (proceso, cargo, etc.), en el módulo del evaluador contiene: Evaluaciones de conocimiento, desempeño y producto.

- Cada colaborador participa del programa en línea.
- Emite concepto el evaluador. (Registro)

4. RESULTADOS

4.1 Presentación de Resultados y análisis de resultados

“CUESTIONARIO”

Contenido: Buenos días.

Estudiantes de la UNAD, se encuentran desarrollando una investigación de mejores prácticas en procesos de Talento Humano, por lo tanto la información recolectada con el presente instrumento es de índole académico y no es para la empresa. Agradecemos su atención.

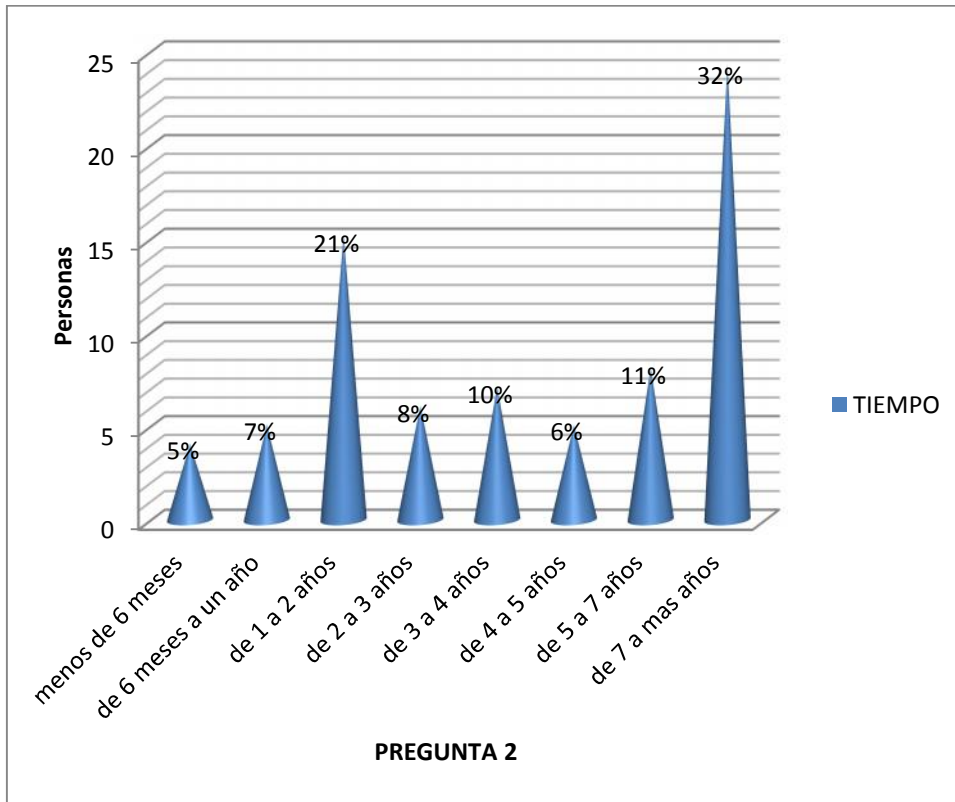
A continuación se presenta una serie de situaciones que se relacionan con el tema de preparación y crecimiento laboral. Por lo tanto sea muy sincero al responder las preguntas; estas no serán calificadas como buenas o malas. Las respuestas son confidenciales y anónimas.

Pregunta 1 La empresa encuestada no autorizó la divulgación del resultado.

Pregunta 2 ¿Tiempo de vinculación en empresa?

Menos de 6 meses	_____	De 3 a 4 años	_____
De 6 meses a 1 año	_____	De 4 a 5 años	_____
De 1 a 2 año	_____	De 5 a 7 años	_____
De 2 A 3 años	_____	De 7 o más años	_____

Gráfica 1. Tiempo de vinculación

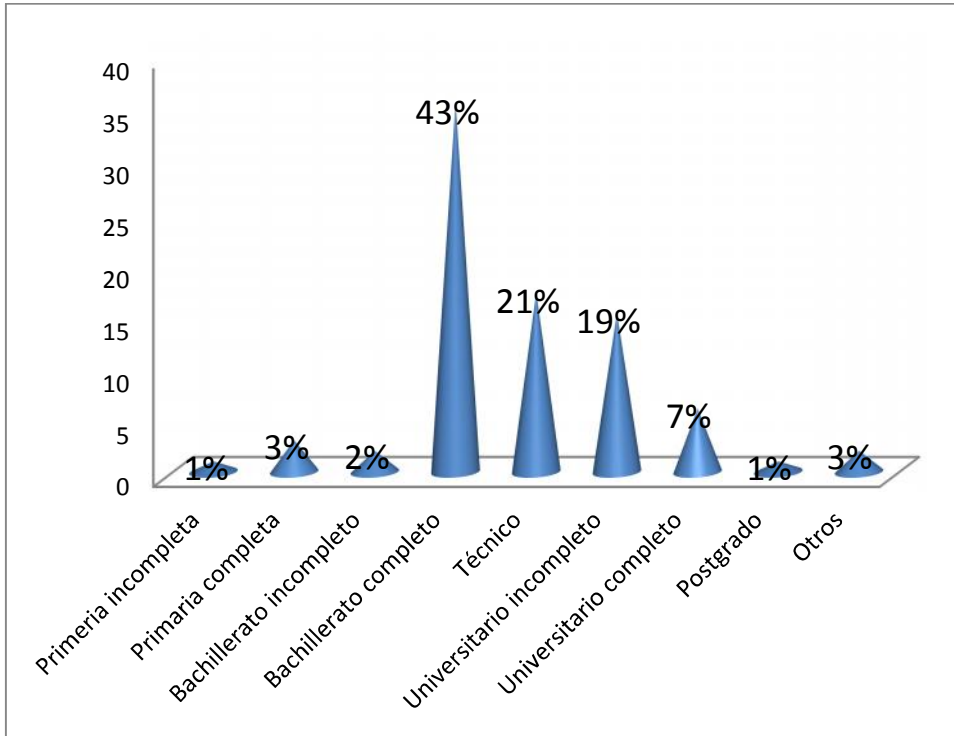


En la participación de la encuesta respondieron 74 personas, resultado observado mediante la gráfica, de forma relevante se tienen colaboradores con antigüedad de 7 años o más que representa el 32%, de igual manera se tiene el 21% de colaboradores que se encuentran entre uno a dos años de antigüedad. Se determina que existen factores que brinda a los trabajadores permanencia en la compañía, pero también hay un margen de colaboradores que no presentan continuidad en la empresa a partir del tercer año, hecho posiblemente motivado por factores o políticas incorporadas a la empresa en el corto plazo que han tenido un mayor impacto para trabajadores con menos de 3 años en la compañía.

Pregunta 3 ¿Cuándo ingresó a laborar en la empresa cuál era su nivel de estudio?

- | | | | |
|-------------------------|-----|--------------------------|-----|
| Primaria Incompleta | ___ | Universitario Incompleto | ___ |
| Primaria Completa | ___ | Universitario Completo | ___ |
| Bachillerato Incompleto | ___ | Postgrado | ___ |
| Bachillerato Completo | ___ | Otro(s) | ___ |
| Técnico | ___ | ¿Cual? _____ | |

Gráfica 2. Nivel de estudió cuando ingresaron a laborar en la empresa.

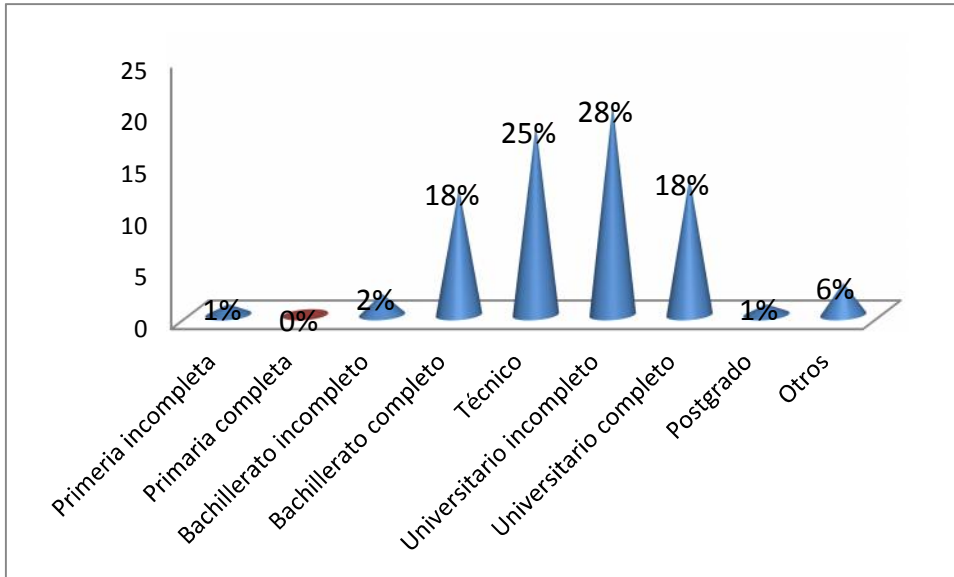


En la participación de la encuesta respondieron 78 personas, en relación al total de los colaboradores sobre los cuales se aplicó el instrumento, en 4 casos se presentó una doble respuesta, sin embargo esto no representa mayor impacto al resultado de las personas encuestadas. De manera representativa se tiene un 43% de colaboradores con bachillerato completo en el momento que ingresaron y márgenes inferiores del 21% con diferentes niveles académicos.

Pregunta 4 ¿En cuál grado de estudio se encuentra actualmente?

Primaria Incompleta _____ Universitario Incompleto _____
 Primaria Completa _____ Universitario Completo _____
 Bachillerato Incompleto _____ Postgrado _____
 Bachillerato Completo _____ Otro(s) _____
 Técnico _____ ¿Cual? _____

Gráfica 3. Nivel de estudio actual de colaboradores



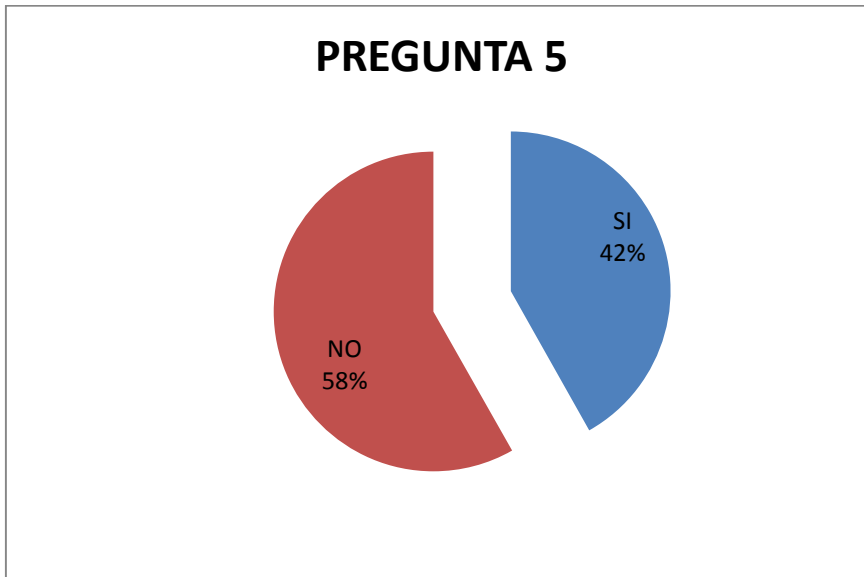
En la participación de la encuesta respondieron 70 personas, en relación al total de las personas sobre las cuales se aplicó el instrumento. En correlación con la pregunta 3 y las repuestas obtenidas en la pregunta 4, se destaca un nivel de crecimiento significativo entre el nivel de escolaridad de la población encuestada al momento de vincularse a la compañía y el actual entre el personal con estudios técnicos y universitario completo, situación que ratifica la necesidad de la empresa de contar con personal capacitado en su planta laboral.

Pregunta 5 ¿En caso de tener estudios técnicos o profesional superior, actualmente labora en el campo que se preparó?

SI _____ NO _____

* Si su respuesta es afirmativa, por favor responda la pregunta número. 6, en caso que su respuesta sea negativa pase a la pregunta número 7.

Gráfica 4. Identificación labor actual según preparación profesional

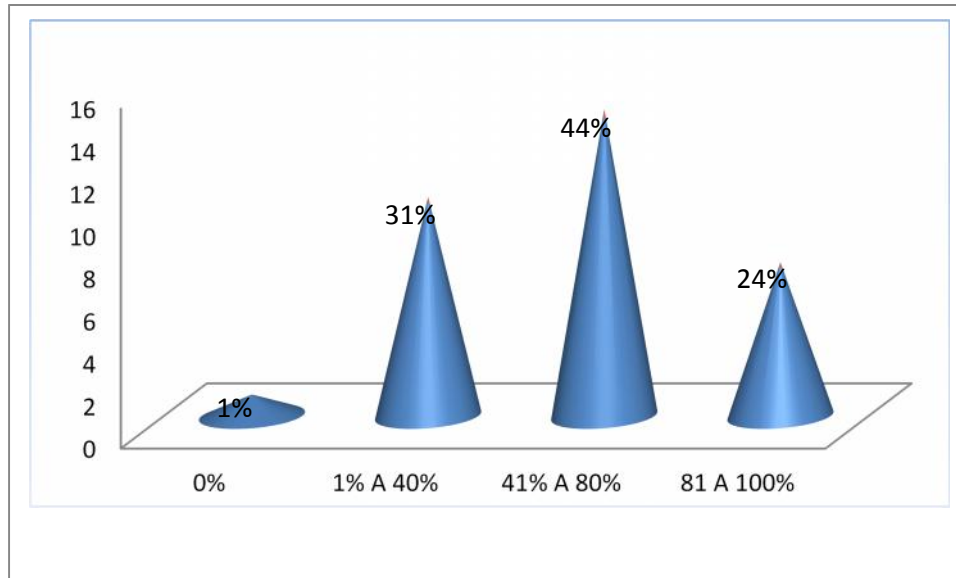


En la participación de la encuesta respondieron 64 personas, en relación al total de las personas sobre las cuales se aplicó el instrumento, presentando una omisión de respuesta en 8 casos hecho posiblemente motivado a que quienes no respondieron no tienen estudios técnicos o profesionales. De acuerdo al resultado se evidencia un 58% de colaboradores que no se desempeñan en actividades acordes con su preparación profesional; hecho que puede ser una de las causas de rotación del personal antes de cumplir el tercer año de antigüedad.

Pregunta 6 ¿Indique el porcentaje de aplicación en su labor de campo con respecto a su preparación académica?

0% ____ 1% a 40% ____ 41% a 80% ____ 81% a 100% ____

Gráfica 5. Porcentaje de aplicación según preparación académica

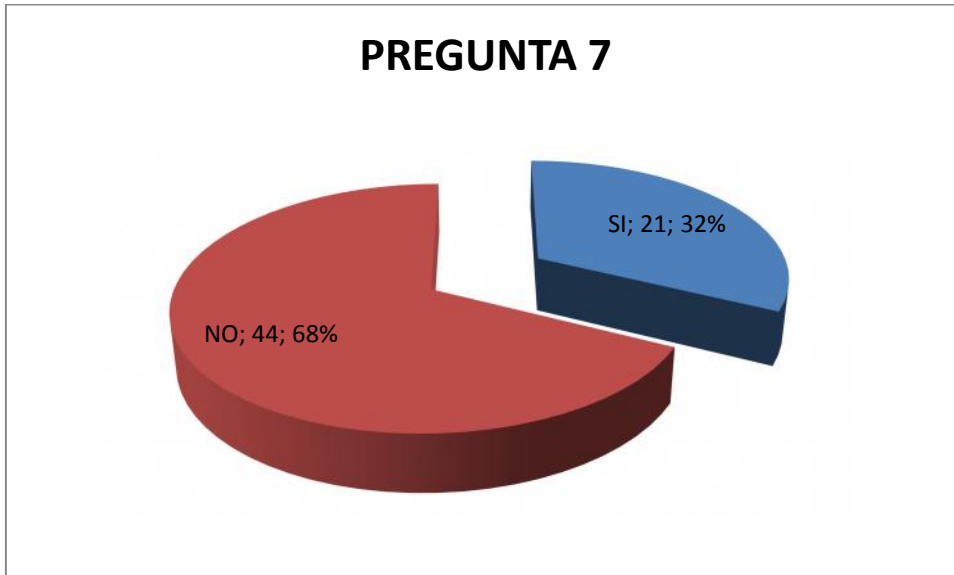


En la participación de la encuesta respondieron 32 personas, situación motivada a que la pregunta 5 filtra la respuesta según sea afirmativa o negativa. De la población que se encuentra desempeñando actividades acordes con su nivel de formación académico, el 44% de la misma considera que explota entre el 41% 80% en sus labores habituales, hecho que también puede ser un factor determinante en la rotación o permanencia del personal en la empresa.

Pregunta 7 ¿Usted conoce la funcionalidad que tiene el programa de evaluación y certificación de competencias laborales que realiza el SENA?

SI _____ NO _____

Gráfica 6. Conocimiento del programa de evaluación y certificación de competencias laborales

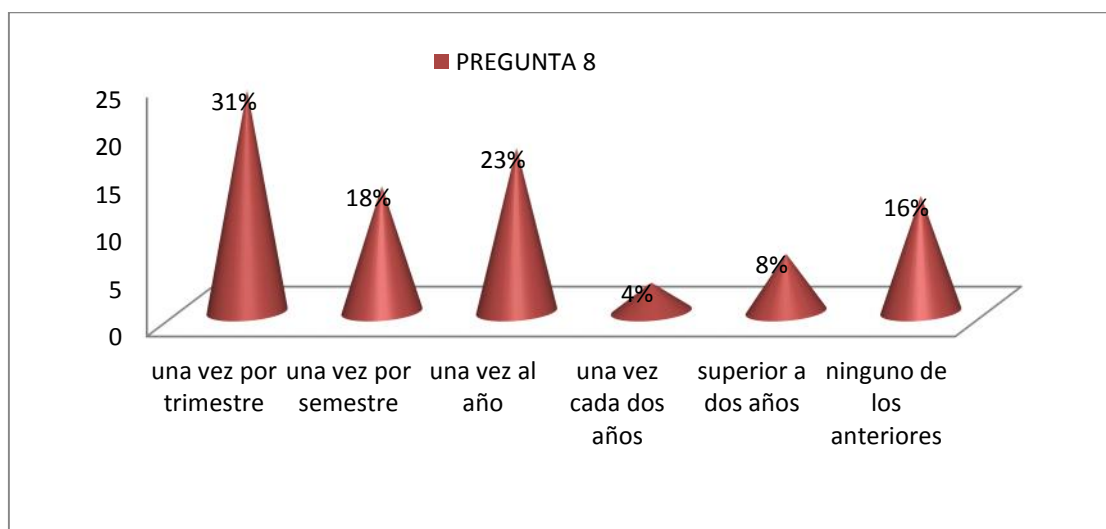


En la participación de la encuesta respondieron 65 personas, en relación al total de las personas sobre las cuales se aplicó el instrumento, el 68% de las personas que contestaron la pregunta manifiesta desconocer la funcionalidad del programa lo anterior permite concluir que se debe reforzar los medios de divulgación.

Pregunta 8 ¿De acuerdo a su antigüedad en la empresa con qué frecuencia ha participado en programas de formación y capacitación que contribuyeron a su crecimiento profesional?

- Una vez por trimestre
- Una vez por semestre
- Una vez al año
- Una vez cada dos años
- Superior a dos años
- Ninguno de los anteriores.

Gráfica 7. Frecuencia en participación de programas de capacitación

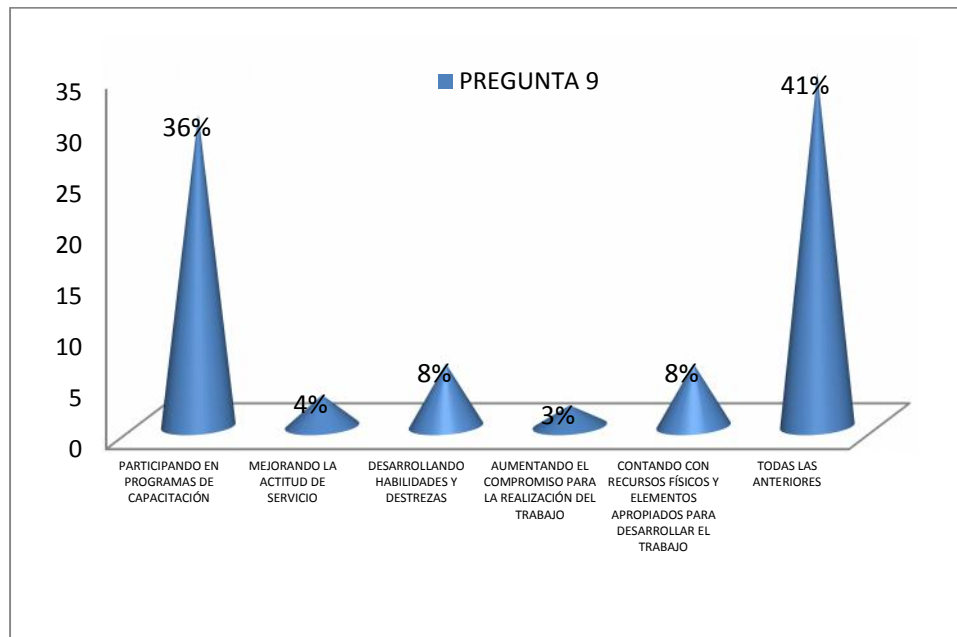


En la participación de la encuesta respondieron 74 personas. Se destaca la necesidad de la compañía por contar con personal capacitado al interior de la organización, situación que se refleja en el porcentaje de frecuencia de los empleados encuestados en programas de formación y capacitación según la periodicidad.

Pregunta 9 ¿Cómo considera que puede mejorar desempeño laboral?

- Participando en programas de capacitación
- Mejorando la actitud de servicio
- Desarrollando habilidades y destrezas
- Aumentando el compromiso para la realización del trabajo
- Contando con recursos físicos y elementos apropiados para desarrollar el trabajo.
- Todas las anteriores

Gráfica 8. Apreciación de cómo mejorar el desempeño laboral

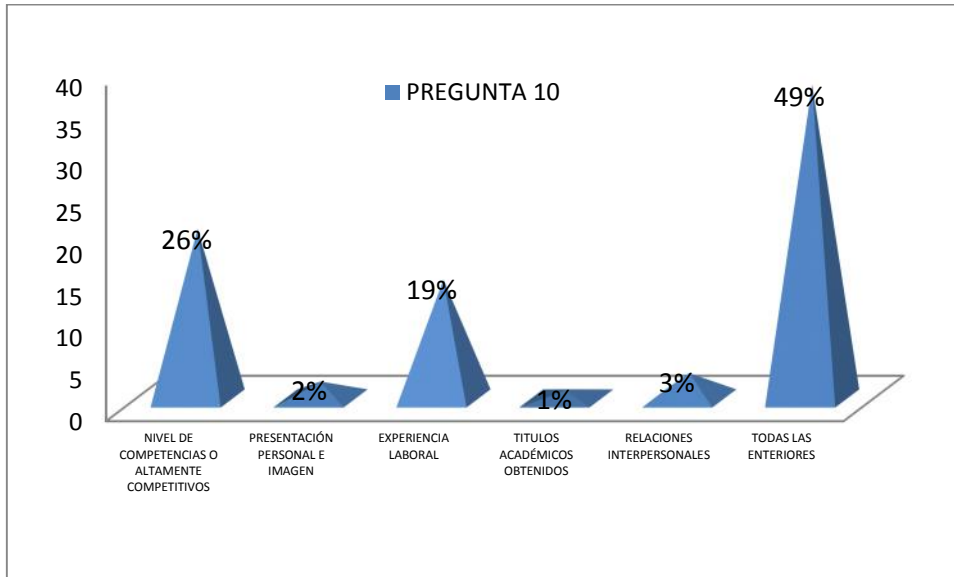


En la participación de la encuesta respondieron 81 personas, en relación al total de las personas sobre las cuales se aplicó el instrumento, el 41% de la población encuestada considera que su desempeño laboral puede mejorar si entre la empresa y el trabajador fortalecen la totalidad de las variables encuestadas, sin embargo se encuentra especial énfasis o interés en programas de capacitación, los cuales contaron con una participación del 36% del total de la población encuestada.

Pregunta 10 ¿Usted considera que en el proceso de selección de personal la clasificación de los candidatos debe ser por?

- Nivel de competencias o altamente competitivos
- Presentación personal e imagen
- Experiencia laboral
- Títulos académicos obtenidos
- Relaciones interpersonales
- Todas las anteriores

Gráfica 9. Opinión para clasificación de candidatos en procesos de selección

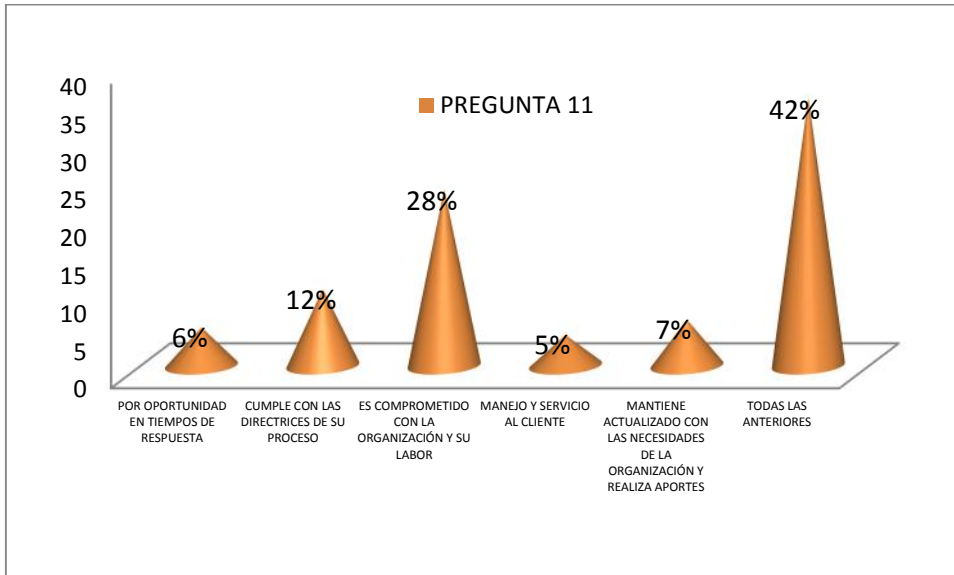


En la participación de la encuesta respondieron 77 personas, en relación al total de las personas sobre las cuales se aplicó el instrumento, el 49% de las personas encuestadas consideran que el proceso de selección de la empresa debe cubrir la totalidad de la variables propuestas, situación que manifiesta el grado de compromiso y exigencia de los empleados para con la empresa y sus compañeros, sin embargo se hace especial interés en los rubros de nivel de competencias y experiencia laboral los cuales se calificaron con un 26% y 19% respectivamente.

Pregunta 11 ¿Por qué motivos considera que la gestión de su trabajo es excelente?

- Por oportunidad en tiempos de respuesta.
- Cumple con la directrices de su proceso.
- Es comprometido con la Organización y su labor.
- Manejo y servicio al cliente.
- Mantiene actualizado con las necesidades de la Organización y realiza aportes.
- Todas las anteriores

Gráfica 10. Motivos por los cuales los colaboradores son excelentes laboralmente

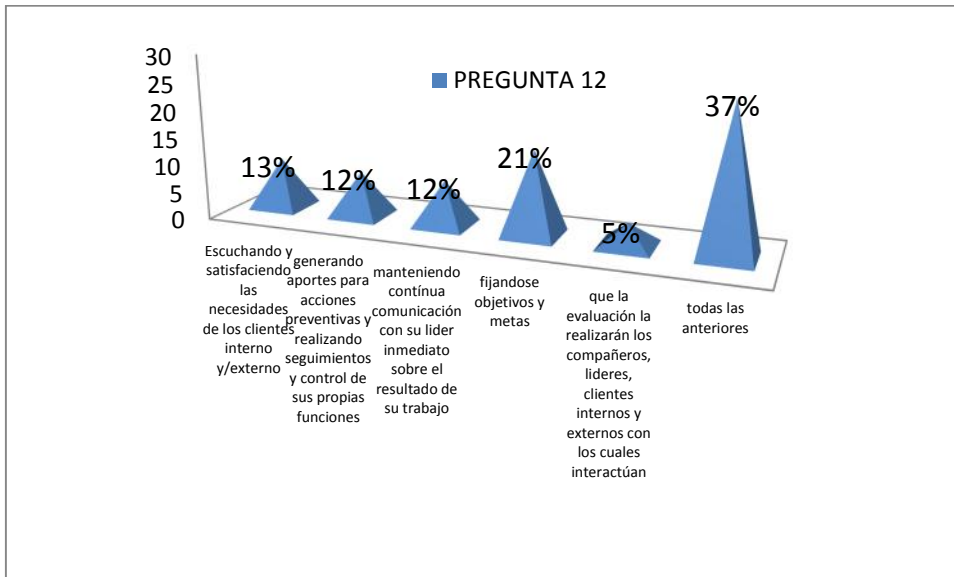


En la participación de la encuesta respondieron 83 personas, en relación al total de las personas sobre las cuales se aplicó el instrumento el 42% de las personas encuestadas, consideran que la gestión de su trabajo es excelente por la totalidad de la variables propuestas, sin embargo la variable que más incidencia presenta con el 29% es la de comprometido con la organización y su labor.

Pregunta 12 ¿De qué manera evaluaría su desempeño?

- Escuchando y satisfaciendo las necesidades de los clientes Interno y/o Externo.
- Generando aportes para acciones preventivas y realizando seguimiento y control de sus propias funciones.
- Manteniendo continua comunicación con su líder inmediato sobre el resultado de su trabajo
- Fijándose objetivos y metas.
- Que la evaluación la realizarán los compañeros, líderes, clientes internos y externo con los cuales interactúa.
- Todas las anteriores

Gráfica 11. Concepto de cómo realizar evaluación de desempeño



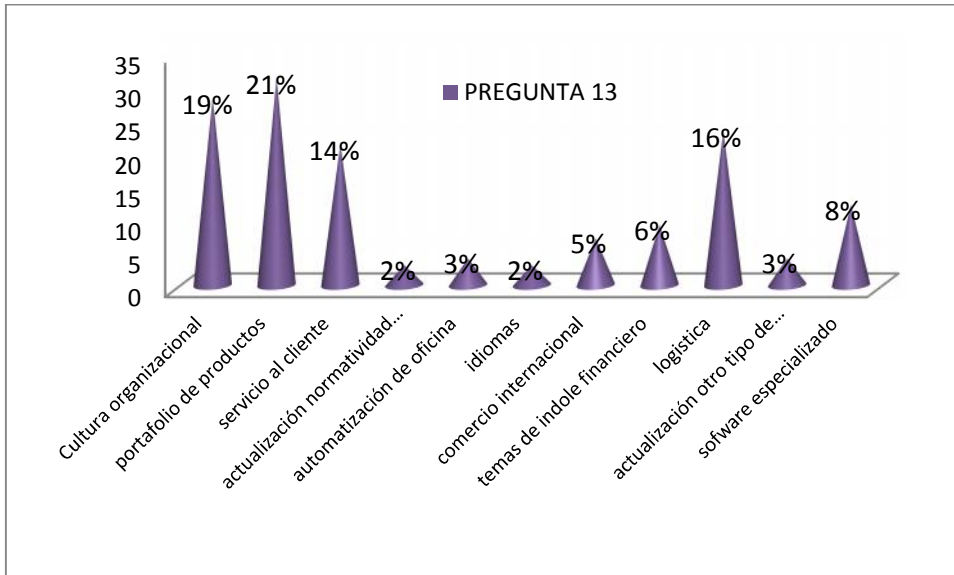
En la participación de la encuesta respondieron 70 personas, en relación al total de las personas sobre las cuales se aplicó el instrumento el 37% de las personas encuestadas consideran, que la mejor manera de evaluar el desempeño de cada uno de ellos, es aplicando la totalidad de las variables propuestas y en porcentajes inferiores del 21% consideran que se deben aplicar los demás consultados.

Pregunta 13 ¿De acuerdo a las necesidades establecidas por los colaboradores, en qué programas de capacitación ha participado? (Respuesta múltiple).

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Cultura Organizacional | <input type="checkbox"/> Comercio Internacional |
| <input type="checkbox"/> Portafolio de productos | <input type="checkbox"/> Temas de índole Financiero |
| <input type="checkbox"/> Servicio al cliente | <input type="checkbox"/> Logística |
| <input type="checkbox"/> Actualización Normatividad Contable | <input type="checkbox"/> Actualización otro tipo de normatividad |
| <input type="checkbox"/> Automatización de Oficina | <input type="checkbox"/> Software especializado |
| <input type="checkbox"/> Idiomas | <input type="checkbox"/> Ninguno |

¿Otro temas de capacitación? Cuál

Gráfica 12. Identificación de programas en que han participado los colaboradores



Debido a la estructura de la pregunta sobre respuesta múltiple la base de respuesta fue de 145, razón por la cual se generan los porcentajes de respuesta en participación de diferentes programas, ya que es posible que un solo colaborador posea capacitación en más de un programa. Sobresale de manera significativa con un 21%, la importancia que da la compañía en capacitar a sus trabajadores en conocimientos de portafolios de productos y el 19% en temas organizacionales, lo cual permite identificar la importancia que tiene para la misma el cliente externo y el conocimiento que deben tener de la empresa la totalidad del personal vinculado a la misma.

5. CONCLUSIONES

5.1 Resumen de hallazgos

1. Con el avance de la tecnología se presentan fenómenos de organizaciones virtuales con las cuales tienden a prescindir de servicios de empleados a tiempo completo, es por ello que cada persona debe concientizarse de incrementar y potencializar sus capacidades tanto laborales como profesionales para ser competitivo, independientemente que una empresa le brinde la oportunidad de mejorar sus condiciones de vida, entendiéndose como un sistema de superación personal que a futuro le representará beneficios.
2. En el contexto laboral la empresa debe promover el desarrollo de los colaboradores, creando alternativas de crecimiento laboral y profesional lo cual contribuye a la realización del trabajo en equipo direccionado al cumplimiento de metas y objetivos corporativos.
3. La investigación permitió identificar que se requiere mayor alcance en los procesos de selección por competencias específicas que son requeridas para el acertado desempeño del personal para que sea más competitivo, puesto que contando con estas se mejora la eficiencia laboral y se reduce el tiempo de formación en el cual incurre la empresa.
4. Es necesaria la implementación del sistema de evaluación y certificación de competencias laborales en la totalidad de la organización, puesto que hace parte de un esfuerzo continuo y sobre todo compartido entre la alta dirección, los líderes de procesos, talento humano y los colaboradores, de tal manera que una alianza entre ellos repercuta en el incremento de la productividad, la rentabilidad y el empleo basados en conocimientos, habilidades y destrezas que se buscan hoy en día.
5. Es pertinente ampliar el alcance de la aplicación de técnicas de evaluación de desempeño a colaboradores del nivel de acción para efecto de seguimiento y medición de sus resultados individuales y grupales.

5.2 Formulación De Recomendaciones

1. A nivel empresarial es conveniente realizar programas de sensibilización por diferentes medios de comunicación, como por ejemplo el correo electrónico, carteleras, folletos para que los colaboradores comprendan que es necesario capacitarse académica y profesionalmente para mejorar su calidad en el trabajo, en esta o en cualquier otra empresa.
2. Implementar programas y concursos que permitan el crecimiento personal y profesional generando programas de desarrollo y crecimiento de los colaboradores mediante planes internos, los cuales corresponden a oportunidades para que ascienda o sea promovido dentro de la organización, lo cual repercute en la mayor exigencia, responsabilidades e incremento de sus beneficios salariales.
3. Realizar análisis para detección de necesidades en talento humano basado en selección por competencias con el propósito de lograr una mayor efectividad en el mismo y establecer la brecha resultante entre el desempeño actual y el requerido ideal, logrando de esta forma identificar las necesidades de entrenamiento a ser cubiertas, se considera importante el desempeño de actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.
4. Se considera conveniente la ampliación en alcance, cobertura y funcionalidad para todos los procesos, colaboradores y cargos del sistema de evaluación y certificación laboral promovido por el SENA de manera específica por grupo de elementos y normas, aplicada con metodología interna en la organización, con la totalidad de requisitos estructurados para la empresa.
5. Con el propósito de realizar medición y mejora continua es necesario efectuar periódicamente evaluación de desempeño, retroalimentación de la misma, establecimiento de compromisos para verificar los logros y resultados, haciendo un seguimiento mas detallado para poder apoyar las actividades de los procesos que requieran de capacitación, asesoría e investigación y la ubicación de personal idóneo.

5.3 Propuesta

5.3.1 Selección De Personal Por Competencias

En la fase de levantamiento y consolidación de información, se evidenció que el proceso de selección de Servientrega S.A., realiza sus actividades de reclutamiento, clasificación de candidatos y posteriores etapas de pruebas, las cuales aplican de acuerdo a la vacante. Sin embargo este proceso es el punto de partida para crear calidad en la organización, considerando que una incorrecta adquisición de personal es un problema humano, de rentabilidad y de conflicto cada vez más difícil, por lo tanto se realizan pruebas de forma general que cumplan con lo establecido en el portafolio de gestión por ellos definido como documento interno, en el que se contemplan aspectos generales de perfil del cargo y competencias, pero en este último aspecto se requiere mayor énfasis ya que de las exigencias específicas depende la vinculación de una persona que pueda ser completamente idónea para el desarrollo de sus labores.

Una vez tienen el candidato apropiado que cumpla los requisitos se considera importante el fortalecimiento de sus capacidades mediante programas de capacitación que cumplan con la evaluación de competencias laborales.

Con el propósito de realizar un complemento en las etapas de selección y evaluación de las competencias laborales, es conveniente establecer técnicas que evalúen el desempeño y permita ejecutar actividades de seguimiento que se requieran, lo cual ayudará al crecimiento tanto de la persona como de la empresa para generar un excelente resultado que contribuirá para el logro de los objetivos organizacionales.

A continuación se enuncian beneficios que se logran con la aplicación de prácticas de selección de personal por competencias:

- Talento humano es el responsable de administrar sistemáticamente los requerimientos y necesidades del personal que se presenta en una organización, por ende en la gestión del proceso de selección de personal se debe asegurar la cantidad necesaria de empleados con las condiciones exigidas, por competencias específicas.
- A pesar de las múltiples actividades que se realicen para la correcta selección de personal, en algunos casos no resulta válido determinar el éxito o fracaso laboral del individuo en el entorno empresarial del siglo XXI, por lo tanto se debe plantear si es posible anticipar el rendimiento profesional mediante una simple prueba o los elementos que se utilicen debe contemplar que existen otras habilidades.
- El recorrido académico y conocimientos de una persona así como su capacidad intelectual no son el 100% exactos para pronosticar el éxito o fracaso en el desempeño del trabajo, la propuesta se dirige a identificar las competencias o características personales que diferencian a los trabajadores excelentes que

cumplan con las expectativas y las superen para ser tenidos en cuenta en planes de crecimiento o ascenso.

- Lo descrito anteriormente, nos direcciona a la realización de un proceso de adquisición de personal por competencias específicas que involucre actividades tanto de reclutamiento orientado a la indagación de un número suficiente de candidatos que se ajusten a las características del puesto, como la selección de personal contando con técnicas adecuadas, las cuáles nos conllevan a seleccionar los candidatos más idóneos por sus aptitudes, cualidades, logros, conocimientos, experiencia, eficiencia personal, para desempeñar las funciones y actividades del puesto a cubrir, a satisfacción tanto del propio trabajador como de la empresa que lo contrata.

5.3.2 Evaluación Y Certificación Por Competencias Laborales

De acuerdo a las capacitaciones que realiza el SENA, es posible efectuar una descripción de actividades que se pueden realizar dentro de la empresa como propuesta de mejora:

- Como práctica en algunas empresas en Colombia se realiza actividades de capacitación previa a la contratación en temas técnicos vitales que se requiere para el desempeño de su labor, una vez finalizada la capacitación se realiza evaluación, en caso de no obtener calificación superior al 80% no serán contratados o se vinculará a los candidatos con mayor puntaje obtenido superior al establecido. Esta actividad puede implicar mayores costos para la organización, sin embargo representa mayores beneficios ya que se garantiza que el personal contratado es el idóneo para ocupar la vacante requerida de manera preventiva.

- Generar manuales de procedimientos para identificar evidencias y criterios de conocimientos que posean los colaboradores, según lo exigido por la compañía con una dimensión de competencias laborales a labor internacional y lo que se requiera para efectuar actividades de medición y seguimiento. Estos manuales deben reunir información por grupos de competencias laborales clasificado por cargos y procesos.

- Según la selección de competencias realizada a los candidatos cuando estén contratados se deben realizar actividades de diagnóstico. Identificar los conocimientos de soluciones técnicas que se requieren dentro de la organización y que son indispensables para la ejecución del cargo, de este resultado general los correspondientes programas para actualización o ampliación de los conocimientos mediante formación específica.

- Para la aplicación del ítem anterior se debe realizar clasificación de colaboradores de acuerdo a su nivel, cargo, proceso, region, ya que el cubrimiento debe ser al 100% de la población de colaboradores de la organización tanto a nivel operativo como administrativo.

- Evaluación de la formación y/o capacitación que se realice al empleado que sean incluidos en los programas.

- Ejecución de actividades de seguimiento para identificar que los colaboradores aplican correctamente las competencias en su trabajo, contando con el apoyo que deben realizar e informar los líderes inmediatos de cada proceso, quienes simultáneamente generarán informes del resultado.

- Desarrollar actividades de evaluación y certificación de competencias laborales que contribuyan como insumo para el mejoramiento continuo del aprendizaje permanente de los colaboradores.
- Para efectos de actualización se considera conveniente realizar un diagnóstico de competencias laborales donde se establezca las necesidades de manera individual o grupal de competencias laborales requeridas y exigidas o que permitan el mejoramiento laboral.

4.3.3 Evaluación De Desempeño

A continuación se enuncian aspectos que contribuyen como mejora para el proceso de talento humano que redundan en beneficios para la organización.

- Con el propósito que la evaluación de desempeño sea objetiva debe existir una interacción entre todos los colaboradores que conforman un equipo de trabajo proveedores y también incluir las personas a quienes se les debe presentar resultados.
- Planeación de tiempos, actividades, seleccionar y definir dimensiones de comportamiento que son claves para el buen desempeño de los colaboradores.
- Establecer criterios estandarizados según niveles jerárquicos.
- Realizar actividades de sensibilización y divulgación de estas prácticas para que no se genere rechazo en la aplicación.
- Capacitar a los evaluadores y colaboradores que serán evaluados.
- Conservar correctamente la información por cada uno de los colaboradores, la cual debe ser de inmediata consulta y fácil acceso.
- Permitir que los colaboradores consulten sus resultados continuamente con el objetivo que lo mantengan presente.
- Este tipo de evaluación debe ser aplicado al 100 % de la población.
- Realizar actividades de retroalimentación y constante seguimiento, en los casos en que no se logre cumplir los objetivos propuestos en un periodo determinado, estos deben ser reevaluados para redireccionarlos o establecer que se necesita para cumplirlos.
- Evaluar el potencial de las personas identificando su capacidad para desempeñar funciones de gestión y dirección que contribuirá a su mejoramiento para que aplique en programas de planes de carrera.

La evaluación del desempeño puede potenciar la idea de identidad corporativa favoreciendo que los empleados compartan los mismos valores y reforzando comportamientos y actitudes comunes lo que a su vez fomenta la coherencia interna y de cara al exterior.