

030166
F39430

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

LINA MARÍA ARAGÓN QUINTANA

JUAN ESTEBAN CASTAÑO VÉLEZ

LUZ ANDREA RESTREPO LONDOÑO



UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE GRADO

PEREIRA

2009

03 01 66
F39430

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

LINA MARÍA ARAGÓN QUINTANA

JUAN ESTEBAN CASTAÑO VÉLEZ

LUZ ANDREA RESTREPO LONDOÑO

Informe Final Proyecto de Grado

UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE GRADO

PEREIRA

2009

03 01 66

F 39430

“Este proyecto va dedicado a todas aquellas empresas que quieren conocer y aumentar sus nociones e ir más allá de sus capacidades intelectuales, conociendo la importancia de la gestión por competencias en el mundo empresarial. Va dedicado a la Universidad Católica Popular del Risaralda, pues sin sus docentes no hubiera sido posible este proyecto, ya que gracias a su paciencia y responsabilidad hacen de nosotros unas personas capaces y responsables de culminar otra etapa de nuestras vidas.”

03 01 66
F39430

AGRADECIMIENTOS

“En primer lugar queremos darle gracias a Dios por brindarnos la oportunidad de estar vivos y de realizar nuestras metas, a través del estudio, pues estamos culminando otra etapa de nuestras vidas, como el hecho de llegar a ser profesionales intelectual y personalmente.

Queremos darle gracias a la Universidad Católica Popular del Risaralda por su apoyo y aporte para nuestros conocimientos, por ayudarnos y guiarnos en nuestro camino por la universidad por medio de sus docentes.

Por otro lado agradecerle a nuestros padres por apoyarnos en nuestros estudios por medio de los recursos monetarios y a la vez con su cariño y comprensión.”

03 01 66
F 39430



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	12
PLANTEAMIENTO Y FORMUALCIÓN DEL PROBLEMA	14
PROBLEMA	15
OBJETIVO GENERAL	15
OBJETIVOS ESPECIFICOS	15
JUSTIFICACIÓN	16
MARCO TEÓRICO	18
MARCO CONTEXTUAL	34
DISEÑO METODOLÓGICO	50
TRABAJO DE CAMPO	52
ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE ENCUESTAS	52
CONCLUSIONES	74
BIBLIOGRAFÍA	79

LISTA DE TABLAS

Tabla No 1: Descripción pregunta No 1

Tabla No2: Opciones de respuesta pregunta No 2

Tabla No 3: Descripción pregunta No 2

Tabla No 4: Opciones de respuesta pregunta No 3

Tabla No 5: Descripción pregunta No 4

Tabla No 6: Descripción pregunta No 5

Tabla No 7: Descripción pregunta No 6

Tabla No 8: Opciones de respuesta pregunta No 7

Tabla No 9: Descripción pregunta No 7

Tabla No 10: Opciones de respuesta pregunta No 8

Tabla No 11: Opciones de respuesta pregunta No 9

Tabla No 12: Descripción pregunta No 9

Tabla No 13: Opciones de respuesta pregunta No 10

Tabla No 14: Descripción pregunta No 11

Tabla No 15: Cronograma de actividades

Tabla No 16: Presupuesto para el proyecto

LISTA DE FIGURAS

FIGURA No 1: Hilo Conductor Marco Teórico

FIGURA No 2: Hilo Conductor Marco Contextual

FIGURA No 3: Gráfico competencias

FIGURA No 4: Gráfico pregunta No 1

FIGURA No 5: Gráfico pregunta No 2

FIGURA No 6: Gráfico pregunta No 2

FIGURA No 7: Gráfico pregunta No 3

FIGURA No 8: Gráfico pregunta No 4

FIGURA No 9: Gráfico pregunta No 5

FIGURA No 10: Gráfico pregunta No 6

FIGURA No 11: Gráfico pregunta No 7

FIGURA No 12: Gráfico pregunta No 7

FIGURA No 13: Gráfico pregunta No 8

FIGURA No 14: Gráfico pregunta No 9

FIGURA No 15: Gráfico pregunta No 9

FIGURA No 16: Gráfico pregunta No 10

FIGURA No 17: Gráfico pregunta No 11

LISTAS ESPECIALES

Apéndice 1: Encuesta piloto

Anexo 1: Encuestas realizadas a los directivos de las empresas más representativas de Risaralda

RESUMEN

Las competencias se conciben como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. De esta manera se pueden resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible y, estar capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

La idea de este proyecto es indagar si los directivos de las empresas más representativas de Risaralda conocen y tienen claridad sobre el concepto de competencias del ser humano en el campo laboral, la importancia que esto trae para la organización y su modelo de gestión.

La recolección de la información se realizará por medio de una encuesta bien estructurada con el fin de obtener datos estadísticos, que ayuden a la solución del objetivo propuesto y la realización del trabajo de campo.

ABSTRACT

The competitions conceive like a complex structure of necessary attributes for the perform of specific situations it is a complex combination of attributes knowledge Attitudes Values cleverness and the different jobs that have to exert in determined situations. In such a way that of autonomous and flexible form we can solve professional problems and will be able to cooperate in your professional environment and the work organization.

Our idea with this project is to research if the directors of the most representative companies of Risaralda know about people competitions in the work field and the importance that this carries for the organization and his model of management

The information collect will carry out by means of a survey well structured with the objective of get statistical data that help to the solution of the aim proposed and the realization of the field work.

PALABRAS CLAVES

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.

Globalización: Es un proceso fundamentalmente económico que consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales en una única economía de mercado mundial.

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

INTRODUCCIÓN

La dinámica competitiva de los tiempos modernos demanda de los profesionales de la administración el contar con conocimientos adaptados a la realidad y el presente, que permitan garantizar a las empresas su éxito y el cumplimiento de su misión. De aquí, la importancia de considerar la gerencia basada en la gestión por competencias.

Se puede decir, que un buen gerente implementa un modelo de gestión por competencias con el fin de adquirir conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables al desempeño de una gerencia, a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo, esta gerencia permite contar con personal competente, y esto puede ser considerado como una condición necesaria, aunque no suficiente para ayudar que las empresas alcancen sus objetivos y metas.

La gestión por competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia existe de una manera significativa, entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.

Es por esta razón que para una organización, contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de ella, se ha convertido en una importante necesidad de Recursos Humanos, a través de este enfoque, se deja de percibir los cargos como unidades fijas, sino que se basa en capacidades que pueden ser utilizadas de manera transversal, es decir, las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo, también son necesarias para otro puesto de trabajo que no tenga aparentemente una relación directa, se hacen dinámicas y maleables, con la finalidad de lograr una mayor satisfacción de las expectativas y necesidades que poseen tanto los clientes internos como los clientes externos. Por este motivo, el modelo de competencias, surge como una alternativa que permite

lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí.

En este proyecto se observa y se analiza como algunas de las empresas más representativas del departamento de Risaralda han implementado modelos de Gestión por Competencias y a su vez como los han formalizado dentro de sus organizaciones, con el fin de entenderlos desde la realidad y éstos como se aplican.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Algunas empresas en la actualidad crean sistemas y modelos de gestión con el fin de desagregar cada una de las competencias de los miembros que integran una compañía, hasta llegar a las personas específicas que poseen un talento definido, con el propósito de lograr cada una de las metas y objetivos estratégicos de la organización.

Es obvio que aunque en cierta forma los objetivos de la empresa pueden ser diferentes en distintas organizaciones, las personas participantes tienen también necesidades y objetivos que son de especial importancia para ellos.

Mediante la función de la dirección los gerentes ayudan a las personas a satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial al mismo tiempo que contribuyen a las metas de la empresa (Koontz & Weihrich, 1996). Debido a esto, la Gestión del Talento Humano en las empresas modernas implementan modelos de gestión por competencias que permiten medir, desarrollar y fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo de una empresa, alineando procesos y focalizando la inversión en acciones claves de alto impacto para el logro de los resultados individuales y empresariales. David Mclelland (1973) define las competencias como las características subyacentes de una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional. Este concepto de Gestión por competencias se puede observar con mas claridad en las 12 empresas que se tomaron como muestra y que son las más representativas del Risaralda, debido a su gran tamaño y extenso capital que manejan, por otra parte son reconocidas por los principales gremios de la región como la ANDI; con las cuales se pretende de indagar sobre cómo los directivos de cada una de estas organizaciones objeto de estudio, conocen y aplican o no modelos de Gestión por Competencias y cuáles son estos modelos.

PROBLEMA

¿Los directivos de las empresas más representativas de Risaralda conocen en que consisten las competencias del ser humano en el campo laboral, su aporte para la empresa y cómo se gestionan?

OBJETIVO GENERAL

Indagar cómo los directivos de las empresas más representativas de Risaralda conocen sobre las competencias del ser humano en el campo laboral, su aporte para la empresa y como se gestionan.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar si en las empresas más representativas de Risaralda los directivos conocen sobre las competencias del ser humano en el campo laboral.
- Establecer si los directivos de las empresas de Risaralda saben el aporte que genera para su institución trabajar con base en las competencias de sus colaboradores.
- Indagar si los directivos de las empresas de Risaralda saben como aplicar el modelo de gestión por competencias en sus organizaciones.

JUSTIFICACIÓN

Este proyecto es de vital importancia porque la gestión por competencias me permite integrar los procesos de gestión de personas bajo la lógica de: "el que mejora sus competencias mejora su desempeño y se convierte en una persona que aporta resultados valiosos a la organización" evidentemente toda organización quiere a los mejores empleados, pues esto hace que mejoren sus resultados financieros y por ello se convierten en los líderes del sector económico en el que se desempeñan.

Se pretende analizar entonces, como el enfoque de Gestión Humana por Competencias se constituye en una verdadera revolución en la manera de "gestionar" el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de las organizaciones, y como existen muchas orientaciones conceptuales que, desde nuestra perspectiva, varían básicamente en la manera de nombrar y clasificar los diversos elementos de las competencias.

Esta investigación es realizada con el fin de indagar cómo los directivos de las empresas mas representativas de Risaralda conocen sobre las competencias del ser humano en el campo laboral, su aporte para la empresa y como se gestionan, debido a que desde hace un tiempo atrás, se ha venido trabajando en este tema y parece necesario e importante que muchos empresarios y empresas en la actualidad conozcan sobre este concepto.

Lo anterior se evidencia en los resultados del último documento desarrollado por la CEPAL (La Comisión Económica para América Latina y el Caribe) para medir los niveles de competitividad entre departamentos denominado "Escalafón de Competitividad" en el cual Risaralda se ubica en el grupo de territorios de competitividad media, ocupando el puesto quinto en el 2004, mejorando un puesto con respecto al 2000. (Henaó C. 2008: extraído el 25 Junio, 2009 de <http://www.snc.gov.co/crc/seguimiento-crc/risaralda/3er%20Entregable%20Febrero%202008.pdf>).

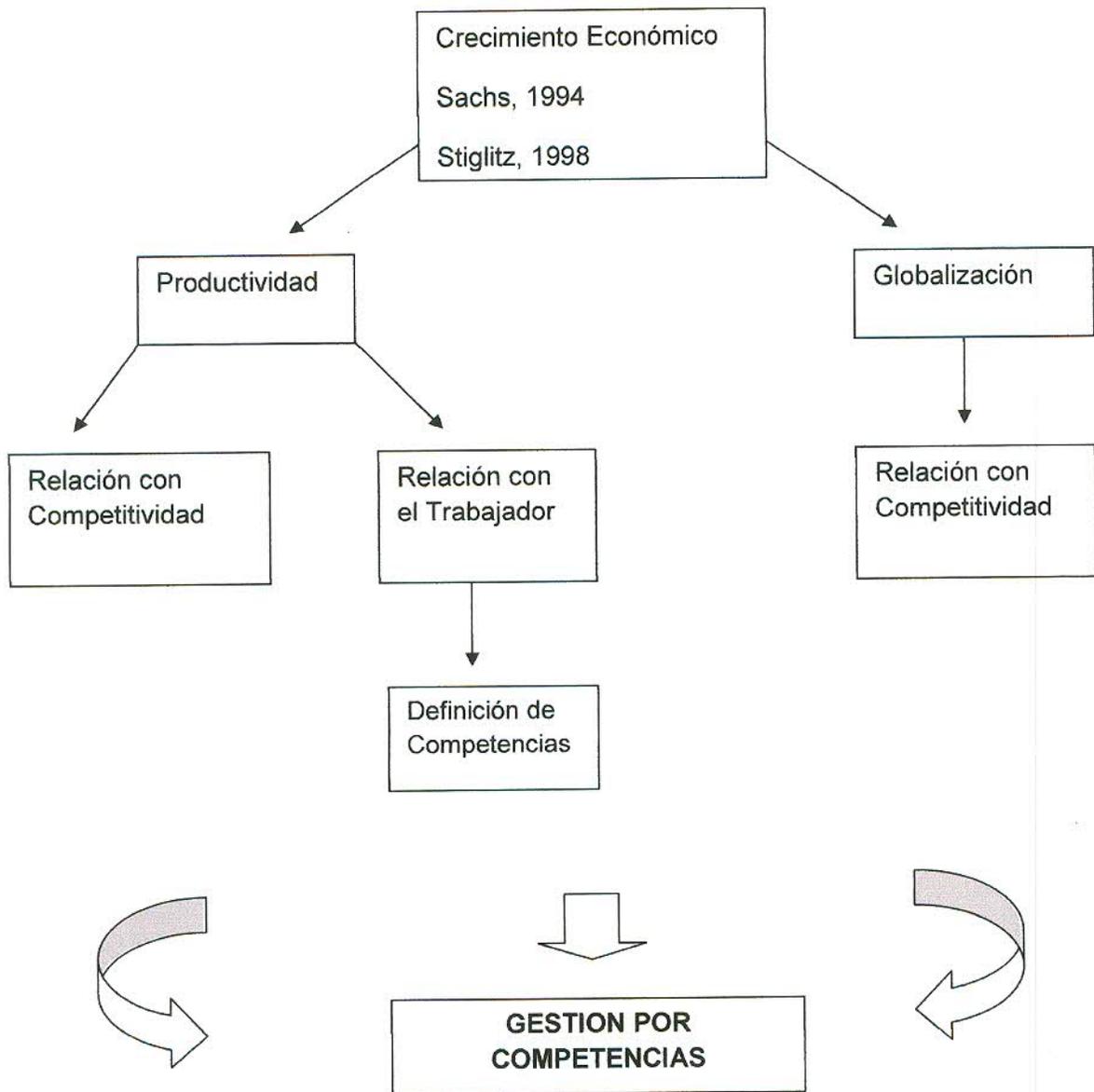
Es por esto que con este proyecto se quiere dar a conocer también, que para obtener reconocimiento y un alto impacto en cuestiones de Competitividad es

importante que las empresas comiencen por implementar modelos de gestión por competencias analizando las habilidades y fortalezas de sus miembros.

También es importante para la universidad y sus docentes, conocer sobre el tema, pues esta investigación puede arrojar resultados que permitan mejorar la calidad de los docentes y estudiantes, por medio de la implementación de nuevas técnicas que contribuyan al desarrollo de nuevas capacidades y habilidades de cada uno de los miembros de la universidad.

Por ultimo, los investigadores pueden generar habilidades intelectuales que permitan abordar nuevas ideas en el campo laboral, en cuanto al tema de gestión por competencias.

HILO CONDUCTOR MARCO TEÒRICO



MARCO TEÓRICO

Para entender claramente todo lo que rodea el hecho de que la gestión por competencias se aplique o no en las empresas de la actualidad, es necesario comenzar por comprender desde que momento se vio la necesidad de aplicar la competencia, por esta razón se hace un análisis sobre el desarrollo y crecimiento económico, con el fin de de intuir mas a fondo que en el crecimiento económico el bienestar y las consideraciones naturales tienen un papel fundamental.

El concepto de desarrollo es amplio y complejo, en este trabajo se adopta un enfoque interdisciplinario, aplicándose dicho concepto desde la perspectiva económica. En él, se intenta describir y explicar las complejas relaciones existentes entre diversos aspectos del desarrollo, como el crecimiento económico y como desde estos inicios se empezó a hablar de competencia y gestión por competencias.

CRECIMIENTO ECONÓMICO

El tema del crecimiento económico ha sido una preocupación central durante estos últimos dos siglos. Tiene que haber crecimiento e igualdad en su distribución para que puedan mejorar los niveles de vida de una población en aumento. Existen varios aspectos importantes que sobresalen en el crecimiento económico:

En el crecimiento económico los coeficientes capital-trabajo y el producto per cápita tenderán a confluir. De hecho los flujos internacionales de capitales han jugado un papel importante en el financiamiento del proceso de crecimiento económico en muchos países y el patrón de flujos de capitales entre países ricos y países pobres ha dado origen a una teoría de las etapas en la balanza de pagos. (Sachs, 1994) Otro aspecto del crecimiento en la economía abierta es que la relación de las políticas pobres y de mediano ingreso se ha centrado en dos estrategias comerciales antagónicas: la orientación hacia afuera, en que un país abre sus mercados al resto del mundo y promueve las exportaciones, y la orientación hacia adentro (o la sustitución de importaciones), en que un país impone barreras significativas al comercio internacional y se centra en el desarrollo de la industria local para satisfacer el mercado doméstico. Casi todos los estudios de los últimos 25

años han documentado el desempeño superior en términos de crecimiento de los países orientados hacia afuera. (Sachs, 1994)

Por otro lado, los estudios sobre el desarrollo han encontrado que la abundancia de los recursos naturales no ha sido un factor importante en el crecimiento económico. Hay muchos ejemplos de países pobres en recursos que ha tenido éxito considerablemente en su desempeño de crecimiento. (Sachs, 1999)

“La tasa de crecimiento de la economía depende de dos factores: de la tasa de aumento del número de horas trabajadas y de la tasa de aumento de la producción por hora trabajada, es decir, la productividad de la población trabajadora”. (Stiglitz, 1998: 460)

Actualmente, se puede decir que los trabajadores son más productivos que hace 20 años porque existen más y mejores máquinas puesto que los avances tecnológicos han aumentado rápidamente. Pero no solo por esta razón sino también por el aumento de las capacidades y competencias que han adquirido los trabajadores por medio de la educación y formación, ayudando así al incremento de la productividad.

Esta gran fuente de crecimiento de productividad es el aumento de capital por trabajador, es decir, la mejora de la calidad de la población trabajadora. Para gestionar una economía moderna es necesario una mano de obra bien formada.

El gasto en educación y formación mejora las cualificaciones y la productividad de los trabajadores. Se dice que el gasto en educación genera capital humano, y éste es una de las principales fuentes de crecimiento económico. (Stiglitz, 1998)

Dado que el crecimiento económico tiene mucha relación con la productividad y la competitividad, y que estas a su vez conllevan a la competencia, se hará un análisis sobre sus significados y relaciones existentes. Tanto la competitividad como la productividad son conceptos complejos que se han estudiado desde diversos enfoques, y se relacionan con muchas concepciones como es la globalización. A continuación se hace primero un análisis conceptual sobre la globalización, con el propósito de entender mejor la relación existente entre la globalización con la competitividad:

GLOBALIZACIÓN

Además de que la globalización es un proceso fundamentalmente económico que consiste en una avanzada unificación de las distintas economías nacionales en un único mercado capitalista mundial y que es debido a esta que existe una mayor eficiencia del mercado que aumenta su competencia disminuyendo el monopolista, y una eliminación de las barreras de entrada del mercado laboral, financiero y de bienes y servicios, Se considera que esta es una de las razones por las cuales, la competitividad y la gestión por competencias influye y se relaciona con dicho concepto, es necesario hacer algunos aportes sobre ella, y entender de una mejor manera en que consiste.

Es muy habitual encontrar diferentes conceptos de globalización. Algunos (Bhalla, 1998), diferencian entre los de carácter económico (crecimiento del comercio, de los flujos de capital, consumo y producción, competencia global, entre otras) y los de carácter no económico (pérdida de soberanía nacional, estandarización de valores y cultura). Se puede decir que según lo que se ha venido tratando en el trabajo, se habla de una globalización de carácter económico con los aspectos de crecimiento del comercio, la producción y la competencia global.

En el libro "El reto de la gestión empresarial", lo que se denomina globalización de la economía se caracteriza por: el desarrollo de nuevas áreas de comercio, la penetración de nuevos países, abrir nuevos mercados, la presencia creciente de la competencia que supone nuevos retos, mercados sometidos a fuertes presiones debido al exceso de productividad de los mismos y alianzas estratégicas con las empresas. (Córdoba, 2005)

"La globalización económica, es una integración creciente de los mercados de bienes, servicios, capital y tecnología. Es un proceso que está claramente ligado al aumento del grado de interconexión entre las naciones". (Pizano, 2002, p. 4), ayudando de esta manera a la interactividad entre las diferentes empresas, no solo del país en el que se encuentran sino también con los demás países, haciendo que estas elaboren cada vez más estrategias para permanecer en el mercado, aumentar su productividad y generar mayores utilidades, haciéndolas más competitivas.

GLOBALIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD

Como lo menciona Germán Sánchez en su libro: “ El fenómeno de la globalización, caracterizado por la intensificación de la competencia internacional derivada de la visión del mundo como un gran mercado, trae consigo profundas transformaciones productivas y socioeconómicas que constituyen un proceso que tiene lugar simultáneamente a diferentes niveles (internacional, regional y nacional), el cual impone la necesidad de contar con nuevos enfoques metodológicos para entender e impulsar la competitividad. En efecto, si bien el concepto de competitividad no es nuevo. El modelo tradicional, basado en las ventajas comparativas, que supone que los países y sus unidades económicas asignan sus recursos a la producción de aquellos bienes y servicios en los que poseen una ventaja sobre otros países, ha sido criticado fuertemente, pues pone énfasis en el análisis estático y considera como fuentes fundamentales de la competitividad a la dotación de recursos y ventajas naturales, las cuales han perdido su capacidad de generar valor.

Actualmente se reconoce que la fuente principal de riqueza en las naciones de la OCDE deriva de la relación de capital intelectual, principalmente a través de la educación y la investigación, muy por encima de las fuentes relacionadas con la dotación de recursos naturales de los países e inclusive la existencia de capital físico.” (Sánchez, Capdevielle & otros, 2005, p. 82)

A pesar de que hoy se acepta generosamente la superación del modelo tradicional por el de la ventaja competitiva dinámica, no hay acuerdo sobre una definición de competitividad. “Sin embargo existe un alto nivel de consenso sobre la idea de competitividad como un concepto multidimensional que involucra la habilidad para exportar el uso eficiente de los factores de producción y de los recursos naturales y el incremento de la productividad, el cual garantiza la elevación en el nivel de vida” (Sánchez, Capdevielle et al., 2005, p. 83)

Existen otras definiciones como la propuesta por los países pertenecientes al US Competitiveness Policy Council: “se refiere a la habilidad de la economía nacional para producir bienes y servicios que superen las pruebas de los mercados internacionales, al mismo tiempo que los ciudadanos cuentan con un estándar de

vida creciente sustentable en el largo plazo". (Sánchez et al, 2005, p.83). En los nuevos sistemas de producción las fuentes de conocimiento en información claves para una firma rebasan su ámbito interno y se ubican, cada vez más intensamente, en el exterior de la empresa. Por ello las relaciones entre las empresas se han vuelto más importantes para la competitividad que sus propias relaciones internas. El desempeño competitivo de una empresa depende, en primera instancia, de su capacidad para manejar los siguientes elementos internos y externos bajo su control:

Elementos internos:

Selección de la cartera de productos, Selección de tecnología y equipo, Organización interna, Adquisiciones, Proyectos de investigación y desarrollo, Sistemas de control de calidad, Contratación, capacitación y gestión de los recursos humanos, Comercialización y distribución y un Financiamiento y administración de los costos

Elementos externos:

El entorno macroeconómico, la eficiencia de las empresas de apoyo que proveen insumos y servicios, la infraestructura física, especialmente para telecomunicaciones y transporte, Infraestructura humana; expresada en la cantidad y calidad de los recursos humanos, y por ultimo una Infraestructura constitucional para la provisión de servicios financieros, apoyo a las exportaciones, asistencia tecnológica y sistemas legales. (Sánchez et al.)

La competitividad también se puede definir, desde el punto de vista económico como: "la creación y mantenimiento de un mercado en el que participan numerosas empresas, dando lugar así a una libre formación de precios en la que se refleja la ley de la oferta y la demanda". (Gutiérrez, 1997, p. 144).

La competitividad va muy ligada a los precios que ofrecen las diferentes empresas, haciendo esto que se diferencien de las demás y aumente la demanda de sus productos.

"Prácticamente todos los países han comprendido que para lograr mayores niveles de competitividad es necesario abrir sus economías y vincularse a espacios

económicos ampliados, tomando en cuenta su situación geográfica, la naturaleza y monto de sus intercambios, la complementariedad económica y el potencial de desarrollo". (Gutiérrez et al. p. 166).

Por otra parte, también existe un elemento muy importante a tener en cuenta para entender mejor la competitividad, éste es la productividad.

PRODUCTIVIDAD

"En los últimos años se ha estado hablando mucho sobre la productividad, se piensa en ella siempre en el sentido de que significa mayor producción y menos costos, es decir, obtener los máximos beneficios con los mínimos recursos." (Gutiérrez et al. p.135).

Según Gutiérrez Cuauhtemoc (1997) la definición más adecuada de productividad es: "Una actitud mental que promueve la creación de una manera de hacer el trabajo más fácil y eficiente, con menos esfuerzo y menos recursos; fomenta la capacidad de hacer cosas mejores y hacer mejor las cosas, buscando a través del personal el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales." (p.135) Si se analiza el desarrollo de la productividad, podemos encontrar dos caminos para mejorarla: el tecnológico y el humano.

Dentro de la literatura económica existente se identifican diferentes conceptos de productividad, como punto de partida se va a tomar la productividad como la forma de utilización de los factores de la producción en la generación de bienes y servicios para una sociedad. Es por esta razón que cuando se habla de mejorar los niveles de productividad implícitamente se piensa en aumentar la eficiencia con que son combinados los recursos humanos, materiales, de capital y financieros en el procesos productivo. (Mercado, 1997)

Los factores de producción son los insumos o entradas que se emplean en el proceso productivo, como se mencionó anteriormente, los recursos humanos son uno de ellos. En el libro de Ernesto Mercado Ramírez (1997), lo explica como mano de obra. Para poder cuantificarla según el servicio que prestan al proceso productivo por unidad de tiempo, se presentan diferentes maneras: horas laboradas, número de empleados, costo de mano de obra, cantidad, precio y tiempo, mano de obra directa

e indirecta. Para obtener los costos de mano de obra directa, deben expresarse en precios constantes para que se realice un examen de productividad veraz.

"Productividad es un atributo que debe tener toda empresa competitiva, toda empresa que desee sobrevivir a los cambios económicos que se están dando en la actualidad". (Mercado et al. p. 22)

La productividad también tiene relación directa con la competitividad, a continuación se hará un breve análisis para explicar cual es esta relación:

LA PRODUCTIVIDAD Y SU RELACION CON LA COMPETITIVIDAD

La competitividad, entendida como la capacidad para vender un producto en un mercado en el cual existen otros similares, y sostener al cliente en el tiempo, engloba el potencial de la empresa desde un aspecto principalmente mercadotécnico. (Mercado, 1997, p. 19). Una empresa con un área mercadotécnica creativa, moderna y actualizada, será capaz de desplazar un producto aún cuando este no sea de buena calidad, ni se haya creado con un uso eficiente de los recursos productivos, y por tal motivo su precio de venta sea más elevado. Dependerá en algunas ocasiones de sus aspectos publicitarios, sus esquemas de distribución y estrategias de atención al cliente, así como las características competitivas el mercado.

Todo lo anterior podría ser irrelevante en un país como lo es Colombia, con fronteras comerciales cerradas y con poca competencia interna. Sin embargo, actualmente Colombia es un país comprometido ante un tratado de libre comercio con los demás países de América del Norte, esto ayuda a abrir dichas fronteras comerciales, y por esta razón es indispensable competir con precios y calidad adecuados para sostenerse en el mercado y esto solo puede lograrse mediante un incremento de la productividad.

De otra parte, y de acuerdo con los estudios del Foro Económico Mundial, la competitividad se define como "el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país.

De acuerdo con esta definición, el nivel de productividad determina el nivel de prosperidad sostenible que puede alcanzar una economía.



Es decir, las economías más competitivas están en capacidad de producir mayores niveles de ingreso para sus ciudadanos. Así mismo, una economía más competitiva es capaz de crecer más rápido en el mediano y largo plazo". (Perfetti, J.J. 2009: Extraído el 30 de junio, 2009 de http://www.portafolio.com.co/negocios/administracion/2009-03-19/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4885653.html)

También cabe resaltar que la productividad-además de la relación que tiene con la competitividad, entra en juego un aspecto muy importante como el papel del trabajador como tal, que es en lo que se pretende hacer énfasis para el seguido avance en la investigación. (Productividad y trabajador)

Para conseguir un alto y creciente nivel de vida para las personas, depende de la productividad con la que se emplee la mano de obra y el capital., la productividad si es buena, eso depende de la eficiencia con que se produce un producto, es por esta razón que la productividad tiene una relación directa con el trabajador o mano de obra.

LA PRODUCTIVIDAD Y SU RELACION CON EL TRABAJADOR

De manera natural, cuando un trabajador observa que la empresa se propone introducir un programa de productividad, su actitud hacia este es de rechazo. Para él, significará un mayor control sobre sus actividades a través de una presión mayor por medio de su supervisor o de programas de tiempos y movimientos. Será una explotación más eficiente del hombre por el hombre a fin de mejorar las ganancias de la compañía, sin que esto repercuta en otro impacto para él que una mayor carga de trabajo. Estas actitudes muchas veces están fundamentadas en situaciones como establecer programas de calidad total, donde todos los empleados deberán mejorar reduciendo su material sobrante, tiempo ocioso, retrabajos, etc, sin necesidad de implementar reconocimientos para aquel que logre tales metas, ya que éstas son sus responsabilidades de trabajo y están pagadas en su salario de contrato. (De Bono, 1992)

En algunas ocasiones, sobre todo en países subdesarrollados, los trabajadores toman el empleo puesto que es mejor que el desempleo, pero no es suficiente

motivante como para comprometerse de manera total con él, brindándole todo su potencial manual y creativo.

Para que el empresario logre convencer a los trabajadores de una política de productividad o calidad integral, será necesario que lo haga también participe de las ganancias de la empresa en proporción a las mejoras logradas.

Dado que la productividad es una de las bases más importantes por las cuales una empresa puede ser más competitiva que otra, y como se venía haciendo un análisis de lo externo, se pretende realizar un análisis con un énfasis extenso sobre las competencias en general, la gestión por competencias, pero ya en el interior de la empresa.

Como lo menciona Edward de Bono en su libro "Mas allá de la competencia", Una empresa posee diferentes etapas con las cuales se estudia un tipo de pensamiento y acción y que se debería hacer dentro de ella, y una de las más sobresalientes es la etapa de la competencia; "con el tiempo, las empresas se establecen y se vuelven lucrativas. Las ya existentes empiezan a expandirse y las recién llegadas son seducidas por mercados que se consideran lucrativos. La mera evidez de bienes se satura parcialmente. Todavía hay una necesidad de bienes, pero ahora se trata de ofrecer mejor calidad y de convencer a la gente de que compre productos. Así como la tecnología de la competencia. Existía la posibilidad de optar entre varios productos. ¿Por qué iba Ud. a comprar un producto en lugar de otro? Los valores ya no eran tan solo los del producto, sino los valores competitivos comparativos: este automóvil es más barato, alcanza mas velocidad o tiene más espacio interior que el otro". (De Bono, et al., 1992, 125.p)

Los recursos son un elemento fundamental de sustento a la competitividad, y lo que hace que la competencia exista entre unas empresas y otras, es la manera como se utilizan dichos recursos, dicho de otra manera una eficiente productividad con adecuados recursos genera competitividad.

"Los recursos son medios de cualquier clase que, en caso de necesidad, sirven para conseguir lo que se pretende, para crear y construir ventajas competitivas se requiere el ser humano que aporta los conocimientos y la consecución de los fondos

en el mercado de capitales o en el sector financiero. Los recursos no están disponibles igualmente para todos los competidores. Algunos recursos son abundantes en unos sitios y escasos en otros. El emprendedor debe buscar los recursos al costo más favorable posible, por ser un elemento que afecta la competitividad desde el comienzo de la cadena de la creación de valor.” (Vallejo, 2003, p. 174)

Por consiguiente hay que aprender a “mercar” o a ir de compras en finanzas (ejercicio conocido como: “la gimnasia bancaria”), mercar en provisiones de materias primas e insumos; en la oferta laboral para seleccionar a los mejores colaboradores posibles; en los canales de distribución y en la oferta de tecnologías; en la selección de los procesos y de los equipos necesarios para reducir costos y tiempo; y para mejorar la calidad de los productos y de los servicios a los clientes (consumidores o usuarios). El mejor recurso es la gente; la gente tiene creatividad, los otros factores de producción no; por lo tanto la capacitación del personal es la clave para adquirir nuevos conocimientos y las habilidades que mantenga a la empresa dentro de su crecimiento y rentabilidad. En términos actuales, además de habilidades, los colaboradores de una empresa deben adquirir competencia que permitan evitar y solucionar problemas. Las competencias deben conducir a cada colaborador a aprender a ser culto, equitativo, justo y productivo.” (Vallejo et al.)

Como se ha mencionado anteriormente la competitividad no existe por si sola y hay que crearla, para esto existen varios elementos, pero en esta investigación solo se va hacer análisis sobre los recursos de la empresa, mas específicamente los trabajadores y como por medio de estos se genera competencia.

Alejandro Córdoba Largo (2004) explica que el concepto de competencia aunque no es nuevo si se ha despertado recientemente un interés creciente, derivado del hecho de que una gestión de las personas orientada a adecuar las competencias disponibles a las metas de la empresa puede ser un eficaz catalizador del desempeño. Esto quiere decir, que se tienen en cuenta todas las actitudes y aptitudes de los trabajadores dentro de una organización para enfocarlos en las metas u objetivos de la empresa y aprovechar estas competencias que tiene cada uno para alcanzarlas.

En la gestión empresarial, se pueden encontrar dos tipos de definiciones del término competencia.

1) planteada por Boyatzis (1982). En (Pereda & Berrocal, 2001) la define como una característica subyacente en una persona, que esta causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta. Al hablar de características subyacentes, hace referencia a los conocimientos, la inteligencia, las aptitudes, los rasgos de personalidad.

2) la segunda definición de competencias, la más útil para la gestión de los recursos humanos, es un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta. Es muy similar a la definición anterior, pero con una diferencia significativa, que son los comportamientos observables y no de características subyacentes, ubicándose directamente sobre los comportamientos que permiten llevar a cabo con éxito una determinada actividad laboral. (Pereda et al., 2001)

Este concepto plantea la evaluación de competencias no por medio de tests o pruebas clásicas, sino a partir de comportamientos observables.

El enfoque de competencias, dentro de la gestión de recursos humanos, cada vez esta más desarrollado en las empresas y organizaciones de todo el mundo occidental; sin embargo, en la bibliografía sobre el tema aparecen distintas definiciones del concepto de "competencia", lo que hace que se aplique de manera diferente en distintas organizaciones. (Pereda et al., 2001, p. 17)

De acuerdo con lo anterior se puede decir que, si los recursos humanos se utilizan adecuadamente, una empresa puede ser competitiva, y esto se hace a través del conocimiento, la ética y las conductas, capacidades y habilidades que tengan cada uno de los integrantes de una organización, en pocas palabras el saber, ser y hacer de cada una de las personas. Esto se puede ilustrar a través de la siguiente grafica:



Fuente: Elaboración propia

El trabajo en gestión de recursos humanos se enriquece, porque en cada caso se va a llevar a cabo con los comportamientos que permiten obtener buenos resultados en una organización concreta y en un trabajo concreto; lo cual es lógico, porque:

Cada organización es única, incluso dentro de un mismo sector industrial y de una misma actividad, tienen características individuales (valores, historia, ambiente, personas), por lo tanto, cada organización deberá ser tratada de manera individual y grupal.

“Cada trabajo al igual que cada organización es diferente, por lo que los comportamientos que permitirán tener éxito en uno, no serán exactamente los mismos que permitirán triunfar en otro”. (Pereda et al., 2001, p. 21)

Las empresas requieren de determinadas competencias que la ayuden a gestionar sus procesos y hacerlo mejor que sus competidores. “Por otro lado también están dotadas de personas que les ofrecen conocimientos adquiridos a lo largo de su vida, habilidades que pueden ser innatas o ganadas por la experiencia, actitudes personales que ponen de manifiesto la disposición y motivación hacia el trabajo”. (Córdoba, 2004, p. 137)

Estas competencias que requieren las empresas son las que van a permitir desempeñar con mayor eficacia las tareas que se asignan a los trabajadores.

Para eso se requiere que concibamos las competencias no como una meta de agregación de conocimientos, experiencia profesional y actitudes, sino como una gestión entrelazada e integrada de todo ello que contribuye eficazmente a lograr los objetivos empresariales. (Córdoba, 2004)

De cualquier manera el conocimiento es generador de riquezas, y este reside en las personas, quienes son consideradas en la actualidad, como la unidad organizativa básica de la empresa y se les evalúa no solo en función de lo que saben (sus conocimientos), sino, y sobre todo, por lo que saben hacer (sus habilidades) y por lo que quieren hacer (sus actitudes)". (Folletos Gerenciales. La gestión por competencias, un proyecto para la formación de los cuadros directivos. Base de datos Ucp. Academic OneFile)

"Al conjunto de estos aspectos es a lo que se le ha denominado en los últimos años "modelo de gestión por competencias"; llegando a establecerse como una práctica esencial para la optimización del valor del capital humano en las organizaciones". (Folletos Gerenciales. La gestión por competencias, un proyecto para la formación de los cuadros directivos. Base de datos Ucp. Academic OneFile)

La gestión de Recursos Humanos no debe estar separada de la estrategia de la empresa; y estrategia implica un buen futuro. El eslabón perdido entre la estrategia y la gestión lo constituyen las competencias.

Las personas requieren que cada una de las competencias sean evaluadas y aplicadas adecuadamente en la organización, es por esta razón que surge la gestión por competencias y sus modelos. A continuación se realiza una breve explicación del concepto de Gestión por Competencias.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El inicio del siglo XX fue escenario del surgimiento de un nuevo enfoque dentro de las teorías del mundo empresarial: las competencias resurgen con fuerza en los Estados Unidos, siendo uno de sus principales voceros el profesor de psicología de la Universidad de Harvard David Mc Clelland, quien postuló que era preciso buscar otras variables en la formación--las competencias--que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviados. (Mc Clelland, 1973 citado en Artidiello & Conrado, 2003)

Lógicamente el estudio y profundización de esta teoría no se limitó a esa región del mundo (Estados Unidos). Surgen entonces, diversas escuelas que concentran sus esfuerzos en el tema, pero es hasta finales de la década del 90 que la Gestión por Competencias sale del ámbito de los recursos humanos y pasa a ser un mecanismo clave de transformación de las organizaciones.

Un estudio realizado por la CEPAL y la UNESCO en el año 1992, afirma que uno de los objetivos centrales del desarrollo de los años 90, estuvo dado por la búsqueda de una auténtica competitividad. (Mc Clelland, 1973 citado en Artidiello & Conrado, 2003)

A lo largo de este proceso histórico, los estudiosos del tema han argumentado sus conocimientos respecto a las competencias en formas muy diversas, coincidiendo mayoritariamente que en su sentido más amplio, se componen de la sinergia de los conocimientos, habilidades, motivos, rasgos de carácter, actitudes y comportamientos, entre los trabajadores e integrantes de una organización. Cuestiones como las siguientes fueron de gran importancia:

La capacidad que se refiere a lo que la persona es capaz de hacer, no a lo que hace siempre en cualquier situación. (Mc Clelland, et al., 1973 citado en Artidiello & Conrado, 2003)

- Pueden agruparse en:

Competencias primarias o básicas: basadas en aptitudes, rasgos de personalidad y actitudes.

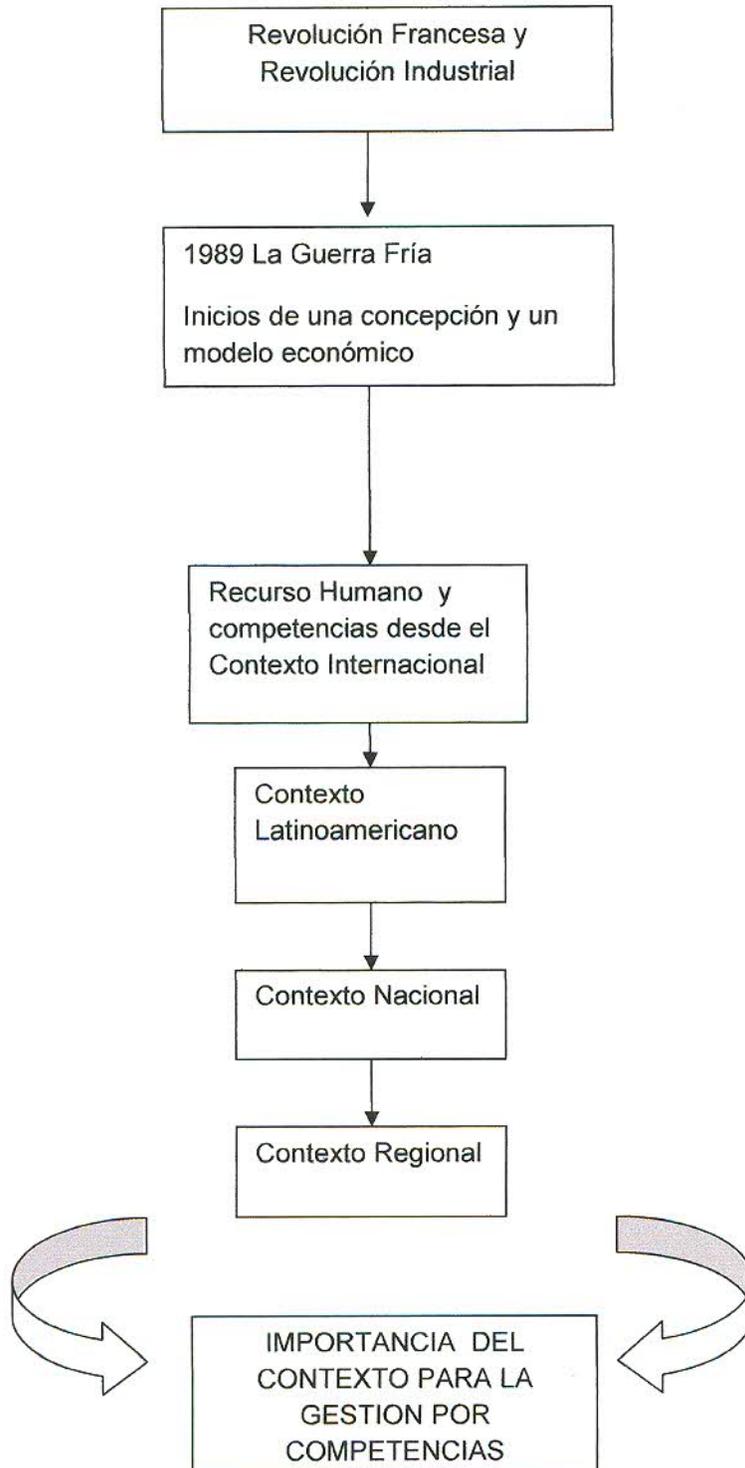
Competencias secundarias: intervienen la capacidad de negocio, liderazgo, planificación, etc. (Lorenzo Sánchez de Dios citado en Artidiello & Conrado, 2003)

- La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. (Gonzi & Athanasou citado en Artidiello & Conrado, 2003)

- Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo. (Conocer citado en Artidiello & Conrado, 2003)
- Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo. (Bunk citado en Artidiello & Conrado, 2003)

En conclusión, para dar a conocer si realmente existen empresas en la región que apliquen modelos de gestión por competencias, es necesario abarcar todos estos conceptos y relaciones, con el fin de entender que tan importantes son para los líderes administrativos sus trabajadores y permitir hacer una comparación entre la teoría y la realidad que enfrentan las organizaciones.

HILO CONDUCTOR MARCO CONTEXTUAL



MARCO CONTEXTUAL

Para hablar del contexto en el que se inscribe el tema de gestión de talento humano por competencias es necesario realizar un recorrido en donde se vean plasmados cambios representativos y departir sobre lo que acontece en la actualidad y en lo que ha venido sucediendo desde hace algunos años.

El avance conceptual del término competencia es notorio en los albores de la época capitalista: la competencia aparece como concepto durante los años posteriores a la Revolución Francesa, cuando se concedió a toda persona “el derecho de realizar cualquier negocio de la índole que fuera” sobre la premisa de obtener un alto nivel de producción, un óptimo rendimiento de los factores de producción y una maximización del bienestar general de la colectividad. (Páginas No 75, 2006, Junio, p. 7)

Con la Revolución Industrial y el desarrollo de la ciencia económica moderna, la competencia se torna la categoría central de la doctrina de libre mercado; así mismo, los ulteriores desarrollos disciplinares neoclásicos bajo el enfoque marginal adquieren relevancia universal con su modelo fuerte denominado competencia perfecta. Desde entonces, la competencia se ha considerado el motor de la economía de mercado y el fundamento del sistema económico capitalista. Desde este contexto se desprenden categorías relacionadas con las competencias como productividad, competitividad, eficiencia, efectividad, desempeño laboral entre otros. (Páginas et al.)

Otro de los acontecimientos mas importantes es la terminación de la guerra fría, pues durante este tiempo se hablaba de concepciones y modelos económicos y empresariales.

La Guerra Fría es el enfrentamiento entre soviéticos y norteamericanos, motivado por sus ambiciones e intereses contrapuestos, por el choque entre dos ideologías de pretensión universal, encarnadas cada una de ellas en un estado con poder suficiente para hacer de él un candidato a la hegemonía. La Guerra Fría es la mayor



guerra de todos los tiempos. (Fontaine, A. 2007: Extraído el 27 de marzo de 2008 de http://historia1imagen.blogspot.com/2007/06/historia1imagen_6271.html)

La Guerra Fría se manifestó inicialmente en Europa, donde se produjeron las primeras fricciones entre las dos superpotencias, no obstante, pronto cada una aceptó, tácitamente, la esfera de influencia de su oponente y así se estabilizó, o más bien se congeló la división de Europa durante todo el período que abarca la Guerra Fría, desde 1945 hasta 1989-1991. Este último factor fue la causa para que la Guerra Fría se extendiera hacia la periferia, especialmente, a aquellos lugares donde la delimitación de las influencias aún no estaba definida. Como ejemplo crucial se encuentra Asia, con la excepción de Japón, que tras su derrota pasó a ser controlada exclusivamente por Estados Unidos. (Gil, J.. 2005: Extraído el 26 de abril de 2008 de <http://historia1imagen.blogspot.com/2007/06/guerra-fra.html>)

La Guerra Fría fue un conflicto global de carácter económico, político, ideológico y cultural entre dos bloques antagónicos, liderados por Estados Unidos y por la URSS. Tal conflicto mantuvo un estado permanente de tensión internacional; la confrontación este-oeste no fue directa, sino que se hizo a través de terceros países. (Gil, J. 2005: Extraído el 26 de abril de 2008 de <http://historia1imagen.blogspot.com/2007/06/guerra-fra.html>)

Tras la Guerra se encontraron frente a frente dos sistemas con los mismos fines pero con distintas concepciones políticas y económicas; el Capitalismo y el Socialismo. El Capitalismo se caracterizó ante todo, por una mentalidad que busca el lucro y la obtención del máximo beneficio posible. Esto lleva también a la rivalidad en el mercado y a conseguir el máximo rendimiento al menor coste, la propiedad privada de los medios de producción, la primacía del capital sobre la mano de obra, la libre iniciativa privada para desarrollar actividades económicas, el papel central que tiene el empresario y la mano de obra que está al servicio de la producción. (Extraído el 28 de marzo de 2008 de http://www.wikilearning.com/cursogratis/consumoy_consumismocaracteristicas_del_capitalismo/3791-35)

Por otra parte, el Capitalismo posee una ley económica fundamental, la ley de la plusvalía, la cual determina el proceso de desarrollo de la producción capitalista. “La avaricia de plusvalía de los capitalistas impulsa al crecimiento de las fuerzas productivas de la sociedad capitalista. En el desarrollo de las fuerzas productivas del modo capitalista de producción y en la elevación de la productividad del trabajo desempeña un papel muy importante el ansia de plusvalía, que empuja a los capitalistas a aplicar a la producción la técnica mas adelantada”. (Manual de Economía. Academia de ciencias de la U.R.S.S. Instituto de economía, 1959, 94.p)

Por su parte el Socialismo es un término político, que permanece fuertemente vinculado con el establecimiento de una clase trabajadora organizada, creada ya sea mediante revolución o evolución social o mediante reformas institucionales, con el propósito de construir una sociedad sin clases estratificadas o subordinadas unas a otras. La radicalidad del socialismo no se refiere tanto a los métodos para lograrlo sino más bien a los principios que se persiguen. (Extraído el 28 de marzo de 2008 de <http://es.wikipedia.org/wiki/Socialismo>)

Ahora bien, el largo periodo de enfrentamientos sostenido entre EEUU y la URSS provocó que hacia mediados de la década de 1980, más específicamente a partir de 1987 comienza a ser una realidad la necesidad de una reforma radical de la economía. En la reunión plenaria del Comité Central del PCUS (Partido Comunista de la Unión Soviética) en junio de 1987 se adoptaron los “principios de reestructuración radical de la gestión económica”. A partir de estas políticas, la planificación fue reemplazada por mecanismos de desarrollo auto sostenido, es decir, se crearon mecanismos que entregaron autonomía de gestión a las empresas soviéticas, además de un circuito de incentivos a la productividad, con ello la Perestroika trató de hacer eficiente y competitivo el grupo de empresas estatales. Desde ese momento se esperaba que las empresas se dirigieran según el principio de que la producción debe cubrir los costes, junto con el hecho de que las empresas debían financiar sus actividades sin subsidios gubernamentales. Por otra parte, uno de los primeros pasos legislativos de la Perestroika (proceso de reforma basado en la reestructuración de la economía puesto en marcha en la Unión Soviética) también estuvo dado por la ley sobre trabajo individual (noviembre de 1986), dirigida a estimular la iniciativa de los individuos para realizar una serie de actividades

económicas ligadas al sector de pequeños servicios. Se esperaba que estos cambios estimularan a las empresas soviéticas para que se volvieran competitivas y se alcanzaran así los objetivos propuestos por la Perestroika. Desde el punto de vista político, la Perestroika contemplaba una reestructuración tendente a democratizar la Unión Soviética. (Charles, Z., 2007. Extraído el 26 de abril de 2008, de <http://historia1imagen.blogspot.com/2007/06/guerra-fra.html>)

El capitalismo como sistema socio-económico en el mundo, resulta triunfador y termina por imponer sus condiciones. Resurge fortalecido el libre mercado y la competitividad en un contexto global.

Terminada la guerra fría, el análisis para el contexto latinoamericano es el siguiente:

El mundo empresarial, se encuentra inmerso en un proceso de transformación continua, vertiginosa, a todos los niveles: estratégico, estructural, tecnológico, formativo; de una u otra manera, en casi todas las áreas se han experimentado estos cambios: nuevas actividades, nuevos métodos, nuevas técnicas, nuevos modos de gestionar, en síntesis el cambio es constante y demandante de experimentar nuevas formas de organización y de desempeñarse en el ámbito laboral. En este escenario de cambio permanente, las empresas han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. "El modelo de gestión por competencias se concibe como una herramienta a través de la cual, las empresas suramericanas puedan insertarse en un mercado dinámico y, cada vez, mas globalizado". (Escenarios Universidad Autónoma del Caribe No 3 .2004, Julio, p. 9-16)

La aceleración de los cambios de la actividad económica y del ambiente social, cultural y político, y, por ende empresarial en sentido amplio, ha determinado la necesidad en las organizaciones empresariales de adaptarse a un mundo de fluctuaciones y de una incertidumbre creciente. El impacto de la globalización en la empresa, requerimientos de productividad, competitividad, innovación, etc. La han convertido en un ámbito de acción con un alto nivel de complejidad por la cantidad

de elementos que están en juego. (Escenarios Universidad Autónoma del Caribe No 3 2004, Julio, p. 9-16)

En relación al concepto de competencias existe una multiplicidad de acepciones, sin embargo todas hacen referencia a la existencia de conjuntos de patrones compuestos de características subyacentes a la persona (conocimientos, habilidades, disposiciones, conductas, etc.) que permiten al individuo alcanzar un rendimiento efectivo o superior en una actividad o trabajo. A partir de este constructo se ha derivado la idea de talento como un patrón recurrente de comportamiento que se manifiesta de manera productiva y, que se expresa en un desempeño exitoso por la existencia de competencias diferenciadoras. Es por esto que en estos nuevos escenarios por los cuales estamos transitando, los tres factores más relevantes y que impactan a las empresas Latinoamericanas son: la globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento como una ventaja competitiva. (Escenarios et al.)

En síntesis, la globalización crea para las empresas Latinoamericanas nuevas exigencias y oportunidades en todos los sectores de la economía, entonces es necesario que las empresas establezcan estrategias internas y externas acordes a los cambios de su entorno. Ante este marco, la empresa que aproveche los conocimientos y capacidades de su personal, que desarrolle su capacidad de aprendizaje, que potencie la innovación constante y la creación de nuevos conocimientos, y que apoye su crecimiento en estos factores estará en situación de afrontar los retos futuros. Este reto se satisface con una gestión por competencias.

“La gestión humana por competencias se concibe como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potencial el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento. Las bases de un modelo de gestión por competencias son:

- Los cambios que se han generado en el mercado de trabajo
- La reiterada globalización, que incide cada vez mas en los cambios económicos y socio laborales.

- La aparición de las nuevas tecnologías
 - El nuevo perfil profesional requerido por el mercado
 - La necesidad de una formación continua, flexible y abierta
 - La necesidad de certificación de las competencias de los trabajadores.”
- (Escenarios et al.)

Lo acontecido en el contexto internacional y Latinoamericano tiene sus implicaciones en el contexto Colombiano, es así como finalizando la década de los 80 e inicios de los 90 en el país se comienzan a ver cambios como lo es la apertura económica del año 1991 que jugo un papel fundamental en Colombia.

El periodo comprendido entre 1990 y 1994 fue una época de profundas reformas a la estructura económica colombiana. Las transformaciones realizadas durante el cuatrienio de la administración de Cesar Gaviria acabaron los sectores claves de la actividad económica privada y pública, y tuvieron consecuencias políticas que todavía no se han desarrollado plenamente. Las acciones conducentes a las reformas se llevaron a cabo por medio de iniciativas legislativas, cambios constitucionales, decisiones políticas y actos administrativos que cambiaron las reglas del juego del quehacer económico y significaron una profunda ruptura con las tradiciones, convenciones e instituciones económicas del pasado.

“El objetivo de estas reformas fue instaurar un modelo de economía abierta, competitiva, con mayor equidad y oportunidades para los colombianos, creando las bases para que también se llevara a cabo una transformación política. *Las reformas de la administración de Gaviria se pueden clasificar en cinco grandes grupos: 1. Aquellas dirigidas a liberalizar los mercados de bienes, trabajo y capitales, a las que se ha dado el nombre de apertura económica y que básicamente consistieron en la liberación del comercio internacional, la reforma laboral, la reforma cambiaria, la financiera y el nuevo régimen de inversión extranjera. 2. La reforma del Banco de la República y la del régimen política fiscal, incluyendo las reglas que rigen el endeudamiento público. 3. Las que se orientaron a modificar las instituciones de salud y seguridad social para ampliar la cobertura y asegurar el acceso del quintil de mas bajo ingreso a los servicios básicos y a los de salud que abarcaron la reforma del régimen de seguridad social. 4. Las reformas administrativas de numerosas*

entidades públicas, las privatizaciones y los cambios regulatorios que se llevaron a cabo para hacer más eficiente la administración pública, para permitir el ingreso del sector privado a la prestación de servicios públicos. 5. Las encaminadas a promover una mayor participación ciudadana en la asignación de los recursos del Estado el proceso de descentralización administrativa y financiera del Estado colombiano". (Nueva historia de Colombia, Álvaro Tirado Mejía, 1989, p. 83)

La apertura económica determinó en el país el desarrollo de estrategias de modernización en la gestión de recursos humanos, que tuvieron como resultados mejoras en la capacitación de operarios, mandos medios y gerentes en seguridad industrial, modelos internacionales pero otros aspectos han sido descuidados como la participación de los trabajadores, los sistemas de remuneración, el intercambio de información, los efectos de la tecnología sobre las condiciones de trabajo. (Estudios gerenciales. Vol. 23 No 103, 2007, Abril- junio 2007.). Sin embargo, existe conciencia de la necesidad de desarrollar estrategias hacia la innovación soportadas en el uso del conocimiento y en políticas de recursos humanos que faciliten el logro de capacidades organizacionales.

El reconocimiento de la importancia del capital humano para el logro de la competitividad internacional de las empresas llevó a una revaloración del status de la dirección de recursos humanos en las organizaciones y se reconoce su aporte estratégico.

“Los resultados de los escasos estudios sobre las prácticas de gestión humana en Colombia, dan cuenta de una mayor integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial en las empresas grandes y medianas. En procesos de *selección* prevalecen más los criterios socioculturales que los criterios técnicos; con respecto a *la formación*, muchas empresas grandes y algunas pymes están implementando modelos por competencias, trascendiendo a la función de entrenamiento para llegar a propuestas de desarrollo y formación, en general se carece de indicadores para medirla ya que pocas empresas tienen planes de carrera formalizados para sus empleados, aproximadamente el 80% de las empresas privilegia el rendimiento, las capacidades y las habilidades al momento de decidir las promociones y los movimientos internos del personal; *la evaluación de desempeño*

no satisface las expectativas de los empresarios, se orienta más a la detección de problemas que a la búsqueda de fortalezas o potencialidades; *la remuneración* está limitada a cumplir con los requisitos de ley y carece casi en absoluto de una orientación estratégica". (Estudios gerenciales. Vol. 23 No 103, 2007, Abril- junio 2007, p. 39 – 65)

La investigación en gestión en Colombia se enmarca en tres corrientes de pensamiento; la perspectiva sociológica, la humanista y la estratégica. Desde esta última se vincula el área de gestión humana y sus prácticas al logro de objetivos y metas estratégicos de la organización y se reconoce la importancia de los activos intangibles como la fuente de competitividad empresarial. (Estudios gerenciales et al.)

Por otra parte, en Colombia existen algunas investigaciones realizadas sobre el tema de recursos humanos en las empresas.

En la revista *Innovar en la publicación de Dirección de Recursos Humanos y competitividad* se plasman indagaciones sobre innovaciones en diferentes áreas empresariales, en ésta se encuentran algunas no específicas sobre la gestión de recursos humanos, permite tener conclusiones sobre la dirección de las personas en las organizaciones colombianas. En un estudio de CORPES (Consejo Regional para el Desarrollo Económico y Social) (1995) realizado en 248 empresas del occidente del país, se encontró que 78% de los Gerentes consideran poco preparada a su gerencia de RH (Recursos Humanos), el 41.1% no planifican la formación del capital humano y el 26.3% consideran como la debilidad más importante las limitaciones en educación y entrenamiento del RH.

Llama la atención que actividades propias del RH no sean adelantadas por una proporción alta de empresas: solamente el 35.6% de las empresas tenían planes de carrera, 49.2% programas de participación para obreros, 26.2% participación en beneficios de la empresa, 51.8% tenían diseñados sistemas de evaluación y selección y 60.2% tenían programas de entrenamiento.

Por otra parte, en una investigación adelantada en las capitales del eje cafetero, establecen que las empresas dan prioridad al desarrollo de la capacidad gerencial, a

las innovaciones en los procesos, al fortalecimiento del mercado y la administración del RH. (INNOVAR, No 22, 2003, Julio – diciembre, pp. 157-172)

La Asociación Colombiana de Gestión Humana (ACRIP) también participó en investigaciones sobre gestión de talento humano.

En el comité académico de ACRIP surgió en el año 2003 un interrogante sobre el papel de las áreas de gestión humana y la forma de hacer que su acción fuera significativa para las empresas. Para realizar esta investigación, se originó una pregunta de investigación: ¿Cuál es el valor agregado para las áreas de gestión humana a las organizaciones colombianas?

La investigación tiene por finalidad determinar de qué manera las áreas de gestión humana agregan valor a las empresas colombianas.

Este estudio se realizó aplicando una encuesta en 109 empresas afiliadas a ACRIP que tuvieran área de gestión humana y una entrevista a 10 expertos de esta área.

Algunos de los resultados fueron los siguientes:

El área de gestión humana se constituye en una fuente de valor, en la medida en que al intervenir en la dirección de las personas y por ende en los recursos que dichas personas aportan a la empresa, logra desarrollar capacidades organizacionales que son fuente de ventaja competitiva sostenible.

El área de gestión humana agrega valor cuando soporta la estrategia corporativa a través de las acciones específicas de las personas, cuando apoya los procesos de transformación que cada vez son más cotidianos, cuando al realizar las tareas que le son propias como la selección, la formación, la evaluación o la remuneración de las personas o al apoyar a las otras áreas funcionales en aspectos de organización y desempeño del trabajo logra incrementar la capacidad de ser eficientes y eficaces; cuando mediante procesos de motivación, liderazgo, sistemas apropiados de comunicación y desarrollo de competencias obtiene como resultado que las personas se comprometan y entreguen su potencial creador y dinamizador a la organización, y por último agrega valor cuando apoya a la empresa a cumplir su responsabilidad social involucrando a las personas en dicha labor.

La dimensión en la cual más contribución existe es en la proyección organizacional, es decir, en el comportamiento estratégico del área de apoyo de una empresa para lograr una cultura organizacional coherente. Ha incidido en ello la alta presión que han sentido las empresas colombianas en los últimos años para volverse más competitivas, lo cual a su vez ha generado exigencias de la gerencia a cada una de las áreas funcionales para responder a estos retos.

En gestión del cambio aparece un fenómeno interesante, los expertos y las empresas con grandes desarrollos en gestión humana lo consideran fundamental, casi determinante para el éxito del área en su papel de agregar valor. Aunque los resultados no sean muy buenos, sobre todo en el aprovechamiento de los procesos de cambio para generar aprendizajes, en las estrategias de seguimiento, monitoreo y evaluación.

Por último en el liderazgo de las personas, "gestión humana tiene un comportamiento promedio, esperándose mas contribución en el entrenamiento y apoyo a los directivos para que cumplan su función de dirigir las personas y aprovechar sus talentos; pareciera que las áreas están enfocadas a laborar con los trabajadores de base y aun no consideran importantes a los mandos medios y directivos de sus empresas, sus verdaderos socios para realizar una verdadera gestión de lo humano". (Hombre y Trabajo, No 61, 2008, pp.13-22)

El factor humano es un recurso de vital importancia en las organizaciones, pues por medio de éste se realizan los principales trabajos que generan utilidades y competitividad a las empresas. Pero en comparación con años anteriores, en la actualidad el factor humano no es un recurso, pues este se mira desde otro punto de vista.

"Dentro de las nuevas prácticas administrativas el área de la administración de personal es de las que más se han transformado. Esta área funcional ya no sólo se ocupa de la descripción de puestos y la contratación de personal sino que trata de identificar los factores esenciales de los que surgen los conflictos entre el personal. Una vez realizado lo anterior, y con el objetivo de reducir la rotación de personal y para que el trabajo se desarrolle dentro de un contexto de seguridad y tranquilidad, se encarga de proponer soluciones alternativas y adecuadas a esos conflictos.

Además, trabaja en estrecha colaboración con las áreas de relaciones industriales y de capacitación y adiestramiento del personal, por que el eficiente funcionamiento de la empresa no sólo depende del uso de mejores técnicas productivas sino también de contar con personal de mayores niveles de calificación. De tal forma que una de las tareas principales de la administración de personal es lograr que todos los empleados, independientemente de su rango jerárquico y de la función técnica que realicen conozcan, comprendan y sientan que forman parte de una organización integral. Operar de esta forma permite a los trabajadores, en un clima de seguridad, desempeñar mejor sus funciones, cooperando y considerando el papel de los demás trabajadores” (Huerta, M. G, Extraído el 29 de Junio de 2009 de <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc07.htm>)

De esto se puede afirmar que en las condiciones actuales, la administración de los recursos humanos busca a través del fomento al trabajo colectivo, donde se comparta información, recursos y planes, mejorar el funcionamiento de la organización. Para que los bienes y servicios producidos o prestados satisfagan completamente las exigencias de calidad y de servicio de los clientes.

En la historia de las empresas, el último concepto en tomar su lugar fue el ámbito de recursos humanos. En la actualidad vemos que la inclusión de la dimensión humana dentro del inventario de recursos es un hecho, y las personas se han relevado como un pilar fundamental de la vida de toda empresa. Esta idea hoy resulta evidente, pero en realidad es fruto de un largo recorrido. La aplicación de diferentes teorías sociológicas y económicas al servicio de la producción, ha ido determinando diferentes focos de interés y con ellos distintas formas de entender el papel de los recursos humanos dentro de las empresas.

A partir de la década de 1970 cuando se presentaron las turbulencias y la imprevisibilidad de los mercados, los avances tecnológicos y el valor que alcanza el factor humano (sus capacidades, motivaciones, valores, la dinámica de los grupos, etc.) como clave de funcionamiento empresarial, se abre una nueva visión dentro de las tesis organizativas.

“Los factores externos, los aspectos técnicos y los aspectos humanos se conjugan dando lugar a nuevos abordajes que atienden a la complejidad de su estructura y su dinámica, desde una perspectiva globalizadora”. (Universidad de San Buenaventura. No18, 2003, enero-junio 2003, pp. 135-139)

A continuación se realizará un análisis sobre los recursos humanos en la nueva economía:

ACRIP en su revista *Hombre & Trabajo*, realizó una investigación sobre dirección de personas en el e-business, lo primero que se descubrió fue que la mayor diferencia con la empresa tradicional no es la forma como se utiliza la tecnología de la información y comunicación, sino la actitud de las personas que trabajan en él. Las relaciones de empleado y empleador se parecen más a las de un profesional independiente o un socio, que a la de un empleado. En la vieja economía son los jefes jerárquicos y las organizaciones quienes tienen el control. En la nueva economía la clave se convierte en lo que cada uno puede aportar en estas nuevas empresas en las que el conocimiento es el verdadero talismán. Quien posee este conocimiento es quien tiene el poder. La nueva economía se rige más por el mercado del conocimiento que por la jerarquía.

Los recursos humanos como concepto van a dejar paso a la persona como eje central del sistema. Cuando se dirigen RH, el trabajo directivo se refiere a crear y a mantener, por adquisición o por formación, competencias útiles para la estrategia empresarial. Cuando la base es la persona, es la estrategia empresarial la que se apoya en las características de esas personas particulares que componen la empresa. Son éstas las que imaginan, crean, impulsan, desarrollan y también hacen fracasar los negocios. Las personas son únicas, irrepetibles, no recursos clonables.

“La gestión por competencias puede agilizar en gran manera y hacer interactiva la gestión de carreras; permitiendo no solo que la dirección pueda agilizar su trabajo, sino que el propio empleado pueda dirigir su carrera al ser más consciente de sus necesidades de formación y experiencia. El directivo debe entender esto y convertirse en un facilitador y asesor de sus colaboradores, facilitando la adquisición de conocimientos y experiencias”. (*Hombre y Trabajo*, No 61, 2008, pp. 15-19)

En la actualidad, los recursos humanos pueden generar ventajas competitivas en las empresas, y esto sucede cuando su personal posee habilidades y conocimientos que sobresalen en un determinado trabajo.

Tradicionalmente, las empresas fundamentaban su ventaja competitiva en las economías de escala, la posibilidad de obtener patentes, las regulaciones del mercado y el acceso a capital. Al perder importancia estos factores, aparecen otros nuevos como la innovación, la adaptabilidad, la rapidez y la eficiencia que se convierten en elementos claves de la nueva ventaja competitiva.

Una consecuencia inmediata de estos cambios se refleja en la organización interna de la empresa porque además de flexibilidad y eficiencia, debe aumentar una serie de habilidades y capacidades que antes no necesitaban, y hacer de ellas la fuente de su ventaja competitiva.

Esto trae un efecto sobre el papel de los recursos humanos en la empresa, ya que la necesidad de competir sobre la base del conocimiento, la información y el servicio, demanda estrategias orientadas hacia el capital intelectual y los activos intangibles, es decir, estrategias fundamentadas en personas.

Según Calderón G. Hernández (2007) en un artículo publicado en la Revista Estudios Gerenciales esta revalorización de los recursos humanos en la empresa esta basada en el surgimiento de tres creencias que tomaron fuerza a raíz del nuevo paradigma económico: su influencia en la calidad de las decisiones estratégicas de la alta gerencia, la incidencia de las actividades de recursos humanos sobre el rendimiento de los empleados, y la importancia de las prácticas de RH para la implantación de los objetivos y metas estratégicas que toma la alta gerencia, es decir, el valor agregado que las personas aportan a la organización.

- Las ganancias asociadas al estar en una industria se reducen a raíz de la globalización, si la apertura de los mercados reduce las ventajas debidas a las barreras de entrada y a la concentración de la industria y la velocidad del cambio tecnológico da paso a las ventajas ocasionadas por la innovación y el desarrollo de productos, las empresas deben entender que existe otra fuente para la ventaja competitiva sostenida, denominada la teoría basada en los

recursos y las capacidades. (Estudios Gerenciales. Universidad ICESI No 10, 2007, pp. 39 – 65.)

Por consiguiente, cada uno de los líderes que componen una organización deben ser personas abiertas a los constantes cambios en el entorno, y establecer estrategias que permitan que sus trabajadores sean competitivos, pues es aquí donde está la clave para el éxito.

COMPETENCIAS CRITICAS... LA GENTE VALIOSA, UN VERDADERA VENTAJA COMPETITIVA (hecha por IVAN DARIO ARENAS JARAMILLO Presidente de la junta directiva nacional de H&T)

Cuando se propuso desde el comité editorial, desarrollar como tema principal las tendencias emergentes en materia de gestión humana, surgieron una serie de conceptos como desarrollo organizacional, gestión del cambio, gestión por competencias, productividad, gestión estratégica de RH, gestión internacional de RH, cultura y diversidad, entre muchos otros, que constituyen el marco de referencia de la evolución que se empieza a vislumbrar dentro de las áreas de Gestión Humana.

El personal que integra todos los niveles de la organización debe contar con una serie de habilidades que van más allá de su preparación técnica/académica. Más aun los gerentes y directivos de las áreas de Gestión Humana deberán contar con competencias especiales para poder ser efectivos y enfrentar los nuevos desafíos que demanda la globalizada, diversa, flexible, innovadora y cambiante organización de hoy; y es en este contexto que el ejecutivo de Recursos Humanos deberá estar preparado para ejercer su nuevo rol, siendo el directo responsable de la vinculación y gerencia de un equipo humano que cuente con destrezas necesarias para estas nuevas exigencias y que además crezca según las proyecciones del negocio.

“Las competencias dependen de la capacidad de la empresa para generar, intercambiar, desarrollar y utilizar la información necesaria para alcanzar resultados organizacionales deseados a través de los RR.HH de la empresa” (Revista: hombre y trabajo No 17 2008)

Como resultado de un estudio que realizó Julieta de Castro, de Human Resources Services, y Ximena Ramírez, consultor líder, ambas de PricewaterhouseCoopers, concluyen que las áreas de gestión humana en Colombia, tienen que fortalecerse cada vez más para liderar el cambio en las organizaciones, pues aun son débiles para prever y gestionar el cambio organizacional. Algunos proyectos de cambio en estrategia, tecnología y procesos, fracasan o se vuelven muy lentos y costosos por la falta de una efectiva gestión del cambio. Aun falta valentía para asumir los riesgos desde el punto de vista de la gente y diseñar estrategias efectivas de comunicación, estructuración de equipos, capacitación, cultura organizacional y manejo de impactados, que contribuyan al éxito de las iniciativas de cambio organizacional. Por último, las organizaciones esperan que los profesionales de RRHH orienten en los esquemas y herramientas para seleccionar, desarrollar y retener los líderes que la empresa necesita para tener viabilidad a largo plazo. Todas las investigaciones realizadas demuestran que para ser líder a nivel global, es necesario contar con líderes que motiven y desarrollen, solo así se pueden mantener los empleados adecuados y la organización focalizada en el desempeño.

“En Colombia falta mucho camino por recorrer para desarrollar esos líderes y la responsabilidad está en manos de RRHH”. (Hombre y trabajo No 17, 2008)

Es aquí donde se quiere hacer énfasis en la investigación que se está llevando a cabo, pues por medio de ésta se conocerá a fondo como en la actualidad todo lo mencionado anteriormente es cierto, debido a que en Risaralda existen muchas empresas y quizás solo algunas se basan en las competencias de sus trabajadores; tal vez para algunos líderes es difícil comprender el entorno que está ligado a constantes cambios y que es necesario desarrollar estrategias que ayuden a generar competitividad, y estas estrategias pueden tener la clave en la gente que compone una organización.

Es de vital importancia tener en cuenta el contexto en el que se mueve el concepto de competencias y como se gestionan, ya que puede ser la base que permita estudiar a fondo sobre lo que ocurre realmente en las empresas en la actualidad, y realizar un análisis comparativo de lo que ha venido sucediendo desde años atrás.

DISEÑO METODOLÓGICO

Para realizar el diseño metodológico se debe tener en cuenta cuál es el tipo de estudio o investigación, cuál es el diseño de investigación, el método de investigación y las técnicas e instrumentos para la recolección de la información.

En primera instancia, el tipo de investigación del proyecto que se va a llevar a cabo contiene características del estudio explorativo ya que el problema a investigar es un fenómeno nuevo para los investigadores, y en la práctica es poco aplicado, es decir, la gestión por competencias es un tema de interés que no ha sido aplicado en su totalidad.

El diseño que se va a manejar es tipo cualitativo, ya que el problema de investigación es un paradigma desde el punto de vista cognoscitivo y metodológico. La investigación cualitativa se basa en la toma de muestras pequeñas, esto es la observación de grupos de población reducidos, como salas de clase, etc. en este caso empresas del departamento de Risaralda. Lo que se pretende con el tema de gestión por competencias es saber la realidad de lo que ocurre en la Gestión del Talento Humano en las empresas de Risaralda, pues se requiere de un profundo entendimiento del comportamiento de las personas y las razones que lo gobiernan, se busca observar los diferentes aspectos de tal comportamiento. En otras palabras, se va a investigar el qué, el para qué y el cómo de la gestión por competencias en las empresas.

También se va a realizar un diseño metodológico no experimental de tipo transeccional o transversal. No experimental porque es una investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Consiste en observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos; y de tipo transeccional o transversal ya que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Por último, la técnica que se va a aplicar es una encuesta semi-estructurada y el instrumento es la guía de entrevista, las cuales se pretenden llevar a cabo con cada uno de los directivos de las principales empresas de Risaralda. Estas permitirán tener una información confiable para realizar el proyecto.

En primera instancia se va a analizar cómo los directivos de las empresas más representativas conocen en que consisten las competencias del ser humano en el campo laboral, su aporte para la empresa y como se gestionan, por medio de la observación de sus acciones cotidianas, para después pasar a investigar sobre si implementan modelos de gestión por competencias

TRABAJO DE CAMPO

ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE ENCUESTAS

Con el objetivo de indagar si los directivos de las empresas mas representativas de Risaralda conocen sobre las competencias del ser humano en el campo laboral, su aporte a la institución y su gestión dentro de ésta, se realizó una encuesta estructurada a 12 empresas de la Departamento, con el fin de que arrojará información pertinente para dar respuesta a los objetivos establecidos en el anteproyecto de grado.

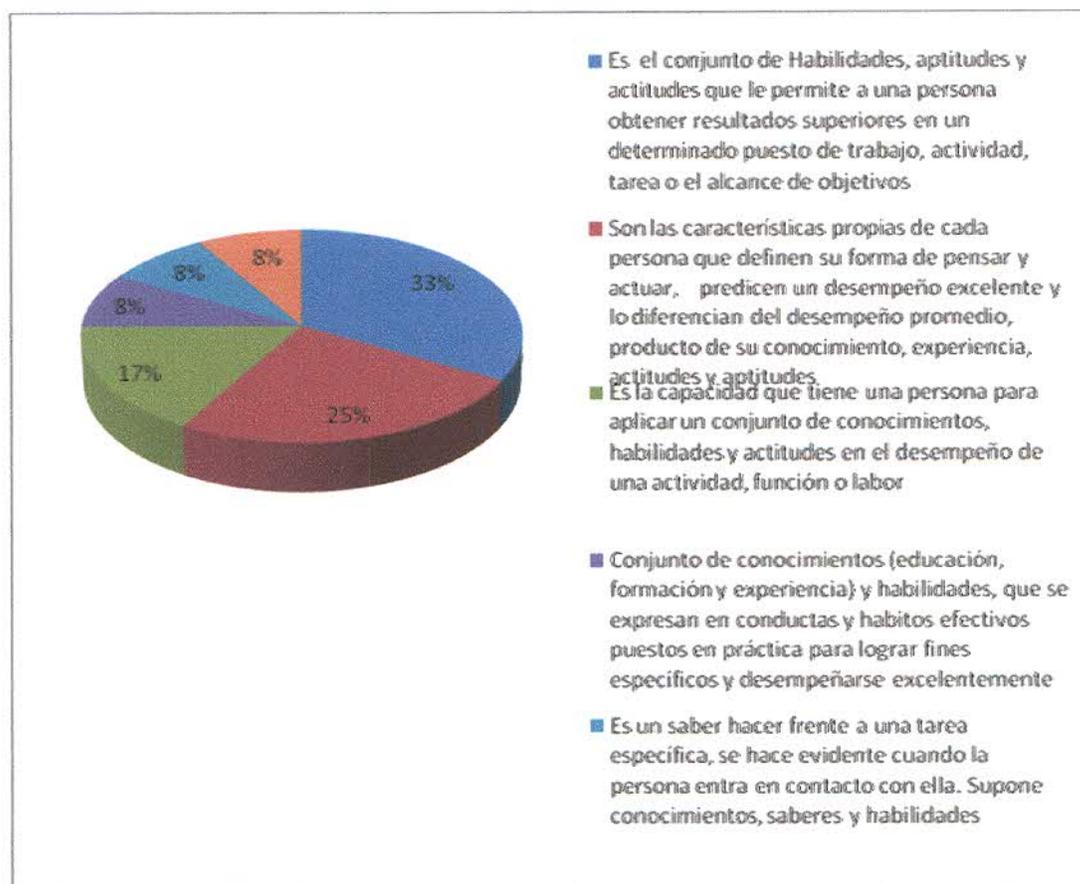
Las empresas que se tomaron como objeto de estudio fueron ABB Ltda, Austin Reed, Busscar de Colombia S.A, Cable Unión S.A, Comfamiliar Risaralda, Crisalltex S.A (Gino Pascalli), Frisby S.A, Guillermo Pulgarín S.A (Kosta Azul), Ingenio Risaralda S.A, Magnetrón S.A, Telefónica de Pereira S.A, y Suzuki Motor de Colombia S.A,

Se recogió una información general como la fecha de iniciación de labores de la empresa, nombre del entrevistado, formación, cargo y antigüedad en la empresa, con el propósito de obtener datos completos que permitieran realizar un análisis más eficiente. De aquí se pudo encontrar que en promedio sus labores dentro de la empresa han sido de 6 años, teniendo en cuenta que el mayor es de 19 años 1 mes y el menor es de 1 año 6 meses. También se observó que el 58% de los entrevistados tienen formación profesional, el 25% posgrado, el 8.3% maestría y el otro 8.3% tecnólogo.

1. ¿Cuál es el concepto que tiene Ud. de competencia?

OPCIONES	No DE EMPRESAS	PORCENTAJE
Es el conjunto de Habilidades, aptitudes y actitudes que le permite a una persona obtener resultados superiores en un determinado puesto de trabajo, actividad, tarea o el alcance de objetivos	4	33%
Son las características propias de cada persona que definen su forma de pensar y actuar, predicen un desempeño excelente y lo diferencian del desempeño promedio, producto de su conocimiento, experiencia, actitudes y aptitudes	3	25%

Es la capacidad que tiene una persona para aplicar un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de una actividad, función o labor	2	17%
Conjunto de conocimientos (educación, formación y experiencia) y habilidades, que se expresan en conductas y hábitos efectivos puestos en práctica para lograr fines específicos y desempeñarse excelentemente	1	8%
Es un saber hacer frente a una tarea específica, se hace evidente cuando la persona entra en contacto con ella. Supone conocimientos, saberes y habilidades	1	8%
NS/NR	1	8%
TOTAL	12	100%

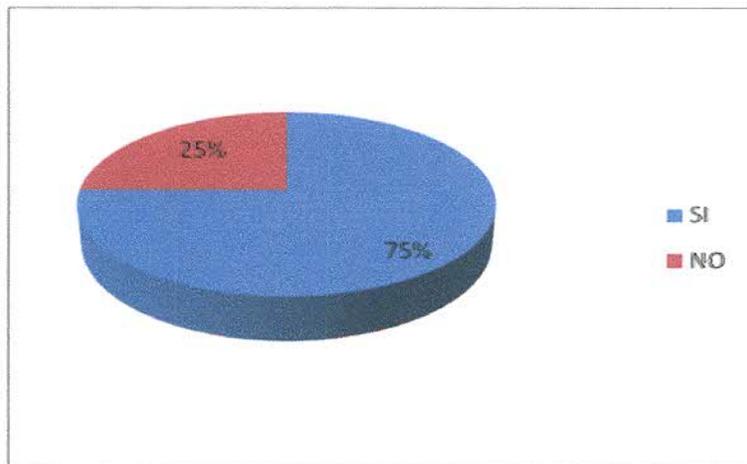


Del total de los directivos encuestados, el 33% lo enfoca en las habilidades, capacidades, aptitudes y actitudes del equipo de trabajo. El 25% de las empresas consideran que las competencias son características presentes en las personas y comportamientos que hacen que su desempeño laboral sea exitoso, el 7% respondió que son las capacidades de las personas. El otro 16% restante corresponde a

conceptos muy similares, cada una de las empresas tienen conceptos claros pero distintos en su enfoque. Un 8% no dio ninguna respuesta, se puede establecer de esto que para ser líderes de una empresa no tienen claro conceptos que en la actualidad son de vital importancia para llegar al éxito, por otra parte se puede observar que solo fue una empresa, es decir, todas tienen conceptos válidos.

2. ¿Ha leído algún autor, artículo o libro sobre competencias y su modelo de gestión en el campo laboral?

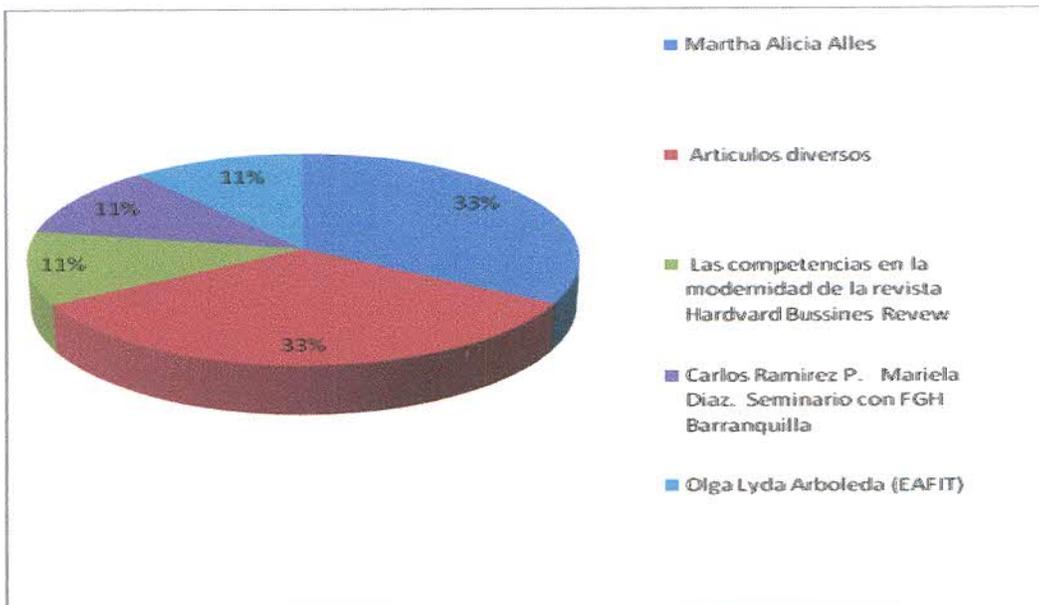
	No DE EMPRESAS	PORCENTAJE
SI	9	75%
NO	3	25%
NS/NR	0	0%
TOTAL	12	100%



Del total de las empresas encuestadas, el 75% si ha leído algún artículo, autor o libro sobre competencias y su modelo de gestión en el campo laboral, el 25% respondieron que no han leído sobre estos temas.

OPCIONES	No DE EMPRESAS	PORCENTAJE
Martha Alicia Alles	3	33%
Artículos diversos	3	33%
Las competencias en la modernidad de la revista Harvard Bussines Review	1	11%
Carlos Ramírez P. Mariela Díaz. Seminario con FGH Barranquilla	1	11%

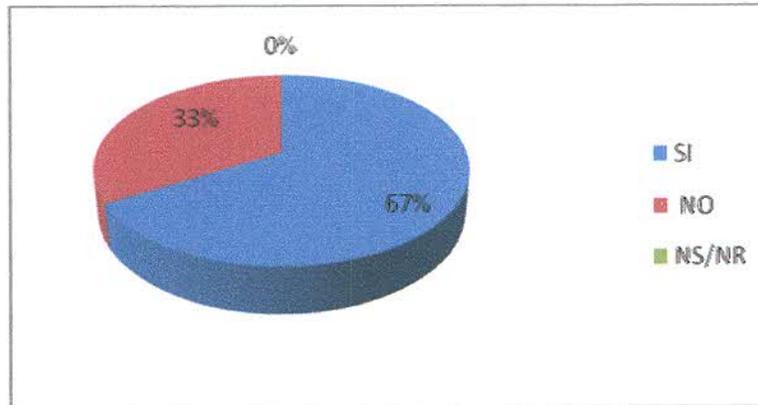
Olga Lyda Arboleda (EAFIT)	1	11%
TOTAL	9	100%



Del 75% que si han leído algún artículo o autor sobre el modelo de gestión por competencias, el 33% respondió artículos diversos, otro 33% dijeron Martha Alicia Alles, el 11% ha leído un artículo de la revista Harvard Business Review llamado las competencias en la modernidad, otro 11% conoce sobre Carlos Ramírez P y Mariela Díaz del Seminario de FGH Barranquilla y el 11% restante respondió Olga Lyda Arboleda de la Universidad EAFIT.

3. ¿La empresa ha realizado investigaciones en competencias y su modelo de gestión?

	No DE EMPRESAS	PORCENTAJE
SI	8	67%
NO	4	33%
NS/NR	0	0%
TOTAL	12	100%

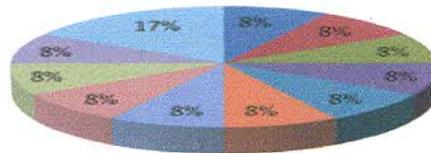


Del 100% de los directivos encuestados, el 67% respondió que si han realizado investigaciones en competencias y su modelo de gestión en sus empresas, el 33% no ha realizado ninguna investigación de este tipo.

4. ¿En la empresa como definen la Gestión por Competencias?

OPCIONES	No. DE EMPRESAS	PORCENTAJE
Es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas de una persona en su puesto de trabajo.	1	8%
Grado de capacidad que tiene el empleado para desarrollar sus funciones. Se da por medio de la experiencia, habilidad, formación y educación.	1	8%
Tener definidos unos parámetros (conocimientos y habilidades) que se requieren para desempeñar efectivamente un cargo. Medir al personal frente a los mismos y con los resultados implementar acciones	1	8%
El desarrollo de las habilidades personales para alcanzar los mejores resultados	1	8%
Es el modelo de Gestión del talento que parte de un diagnóstico de APP (Adecuación Puesto Perfil) derivado del cual se inician labores para cerrar la brecha entre las competencias definidas para los cargos y el perfil de quien lo ostenta o lo va a ostentar	1	8%
Formar el personal (capacitaciones) para aumentar las competencias dependiendo del nivel de competencias con el que la persona llega a la empresa. Retroalimentación	1	8%

En los perfiles de cargo se definen habilidades y actitudes, pero no se enmarcan dentro del concepto puntual de competencia	1	8%
Una estrategia que se utiliza en pro de los planes de mejoramiento continuo que tiene la compañía	1	8%
La definimos como ese conjunto de características propias de cada colaborador el cual se operacionalizan en conductas, con el objeto de ajustarlas a las necesidades y situaciones cambiantes de la organización para mejorar el desempeño, la productividad y la resolución de problemas	1	8%
Es una herramienta de enorme utilidad y fundamental para la gestión del recurso humano en el ingenio, ya que éste enfoque facilita la interrelación de los diferentes procesos del departamento de desarrollo organizacional.	1	8%
No se ha implementado en la empresa	2	17%
TOTAL	12	100%



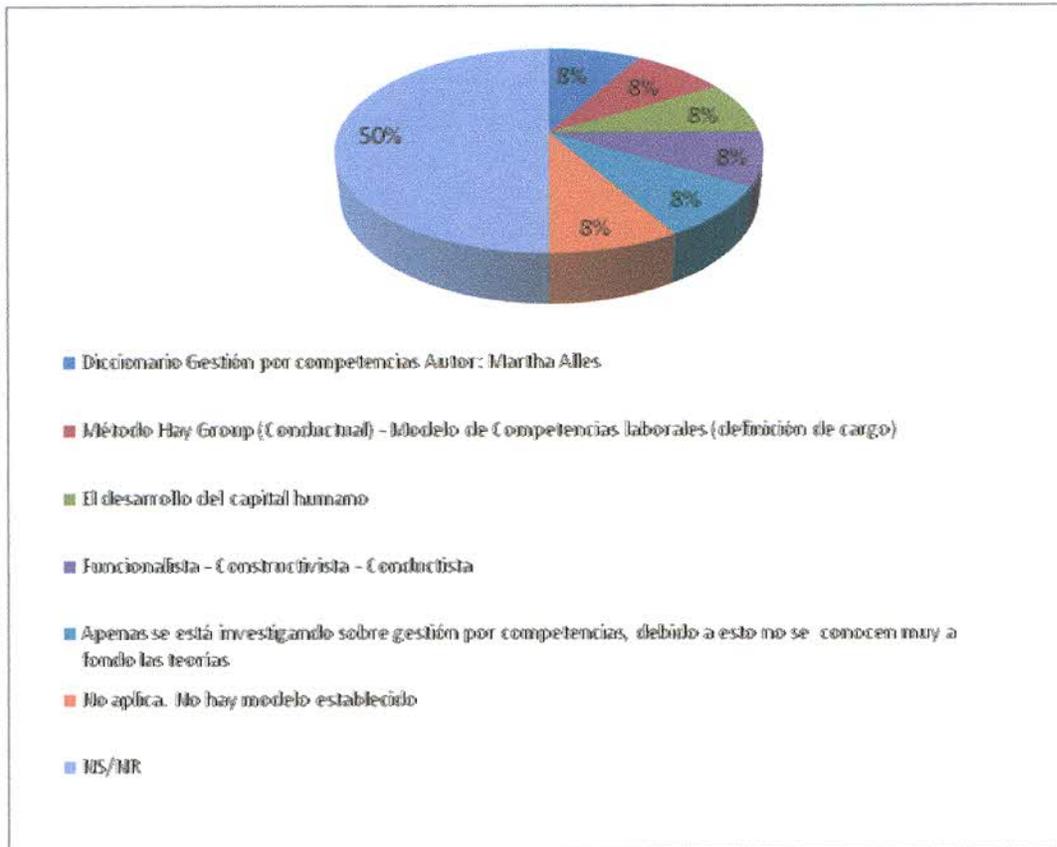
- Es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas de una persona en su puesto de trabajo.
- Grado de capacidad que tiene el empleado para desarrollar sus funciones. Se da por medio de la experiencia, habilidad, formación y educación.
- Tener definidos unos parámetros (conocimientos y habilidades) que se requieren para desempeñar efectivamente un cargo. Medir al personal frente a los mismos y con los resultados implementar acciones.
- El desarrollo de las habilidades personales para alcanzar los mejores resultados.
- Es el modelo de Gestión del talento que parte de un diagnóstico de APP (Adecuación Puesto Perfil) derivado del cual se inician labores para cerrar la brecha entre las competencias definidas para los cargos y el perfil de quien lo ostenta o lo va a ostent.
- Formar el personal (capacitaciones) para aumentar las competencias dependiendo del nivel de competencias con el que la persona llega a la empresa. Retroalimentación.
- En los perfiles de cargo se definen habilidades y actitudes, pero no se enmarcan dentro del concepto puntual de competencia.
- Una estrategia que se utiliza en pro de los planes de mejoramiento continuo que tiene la compañía.
- La definimos como ese conjunto de características propias de cada colaborador el cual se operacionalizan en conductas, con el objeto de ajustarlas a las necesidades y situaciones cambiantes de la organización para mejorar el desempeño, la productividad y la resolución de problemas.
- Es una herramienta de enorme utilidad y fundamental para la gestión del recurso humano en el ingenio, ya que éste enfoque facilita la interrelación de los diferentes procesos del Depto. de desarrollo organizacional.
- No se ha implementado en la empresa.

Como se puede observar, la mayoría de las empresas enfocan la gestión por competencias al desempeño del cargo o funciones laborales. Piensan que ajustándolos a las necesidades de cada persona, se puede mejorar la productividad y afianzar las habilidades y conocimientos de cada miembro de la organización. El 80% de las empresas encuestadas tienen conceptos diferentes y muy completos; Los enfoques mas destacados fueron los de las empresas que opinan que es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas de una persona en su puesto de trabajo; y que es un grado de capacidad que tiene el empleado para desarrollar sus funciones. Se da por medio de la experiencia, habilidad, formación y educación.

El 17% del total de las empresas no tienen conceptos claros sobre la Gestión por Competencias, pues no han implementado ningún modelo.

5. ¿Qué teorías conoce la empresa sobre competencias y su modelo de gestión?

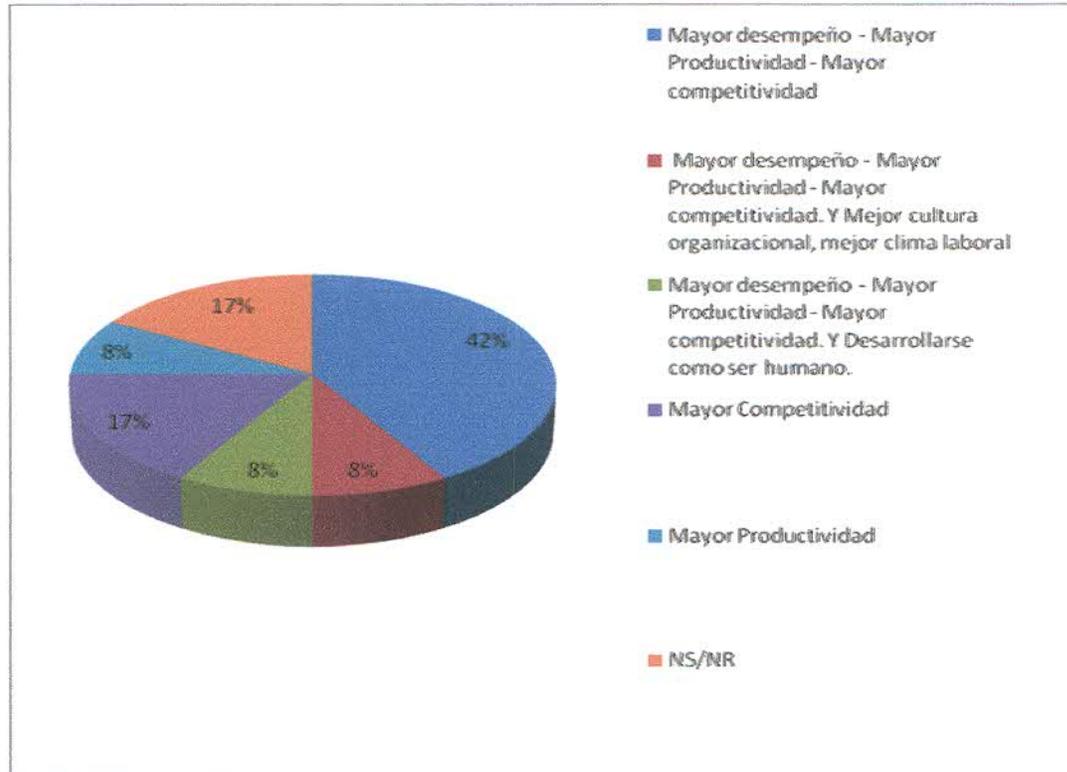
OPCIONES	No DE EMPRESAS	PORCENTAJE
Diccionario Gestión por competencias Autor: Martha Alles	1	8%
Método Hay Group (Conductual) - Modelo de Competencias laborales (definición de cargo)	1	8%
El desarrollo del capital humano	1	8%
Funcionalista - Constructivista - Conductista	1	8%
Apenas se está investigando sobre gestión por competencias, debido a esto no se conocen muy a fondo las teorías	1	8%
No aplica. No hay modelo establecido	1	8%
NS/NR	6	50%
TOTAL	12	100%



Se encontró que el 50% de las empresas encuestadas no respondieron o no conocen sobre las teorías que aplican en la empresa sobre competencias y su modelo de gestión. El 50% restante esta compuesto por las empresas que conocen teorías y han investigado sobre los diferentes conceptos que tienen que ver con la aplicación de modelos de gestión por competencias, como son: Método Hay Group (Conductual) y Modelo de Competencias laborales (definición de cargo), el desarrollo del capital humano, Funcionalista, Constructivista y Conductista, diccionario Gestión por competencias Autor: Martha Alles.

6. ¿Qué aportes genera para la empresa trabajar con base en las competencias de sus colaboradores?

OPCIONES	No DE EMPRESAS	PORCENTAJE
Mayor desempeño - Mayor Productividad - Mayor competitividad	5	42%
Mayor desempeño - Mayor Productividad - Mayor competitividad. Y Mejor cultura organizacional, mejor clima laboral	1	8%
Mayor desempeño - Mayor Productividad - Mayor competitividad. Y Desarrollarse como ser humano.	1	8%
Mayor Competitividad	2	17%
Mayor Productividad	1	8%
NS/NR	2	17%
TOTAL	12	100%



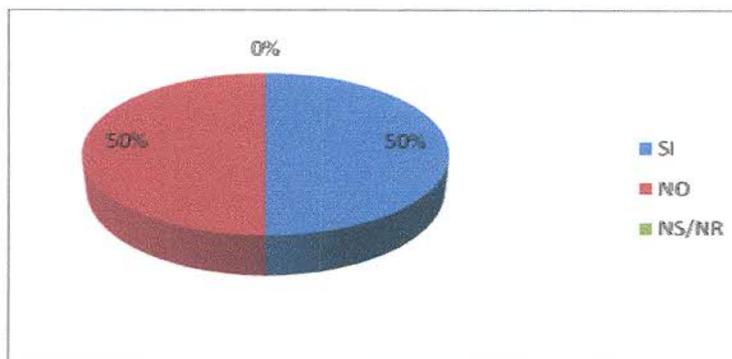
El 42% de los directivos encuestados piensan que al trabajar con base en las competencias de sus colaboradores aporta para la empresa un mayor desempeño, una mayor productividad y una mayor competitividad.

El 17% respondió que genera únicamente mayor competitividad y el 8% exclusivamente mayor productividad, también con un 8% piensan que genera a parte de mayor desempeño, mayor productividad y mayor competitividad, una mejor cultura organizacional y mejor clima laboral. Otra respuesta apunta a que también con un 8% genera oportunidad para desarrollarse como ser humano.

El 17% restante de las empresas no saben o no responden

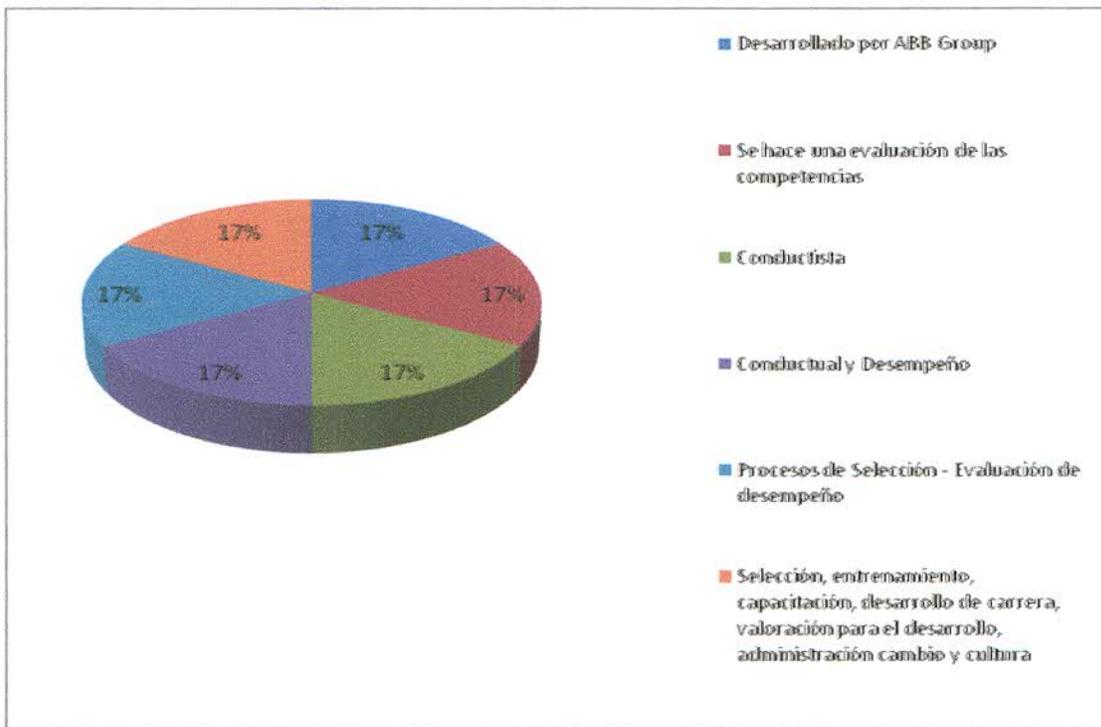
7. ¿La empresa aplica algún modelo de Gestión por Competencias?

OPCIONES	No DE EMPRESAS	PORCENTAJE
SI	6	50%
NO	6	50%
NS/NR	0	0%
TOTAL	12	100%



El 50% de las empresas que se tomaron como objeto de estudio respondieron que si aplican actualmente un modelo de gestión por competencias. El 50% restante no aplican modelos de gestión por competencias, algunas de ellas están en proceso de aplicarlo.

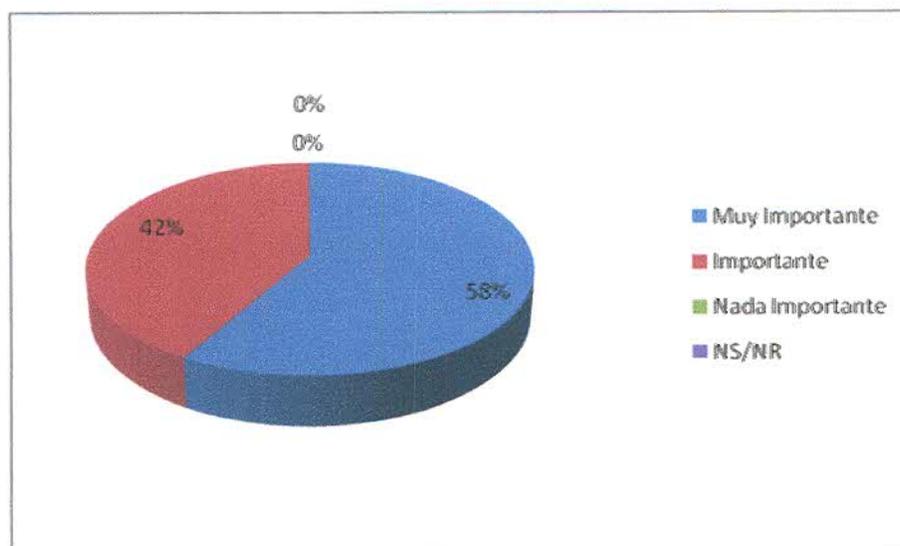
OPCIONES	No DE EMPRESAS	PORCENTAJE
Desarrollado por ABB Group	1	17%
Se hace una evaluación de las competencias	1	17%
Conductista	1	17%
Conductual y Desempeño	1	17%
Procesos de Selección - Evaluación de desempeño	1	17%
Selección, entrenamiento, capacitación, desarrollo de carrera, valoración para el desarrollo, administración cambio y cultura	1	17%
TOTAL	6	100%



Del 50% de las empresas que si aplican un modelo de gestión por competencias realizan procesos de selección, entrenamiento, capacitación, desarrollo de carrera y evaluación del desempeño y modelo conductual o conductista.

8. ¿La empresa como considera la Gestión por Competencias?

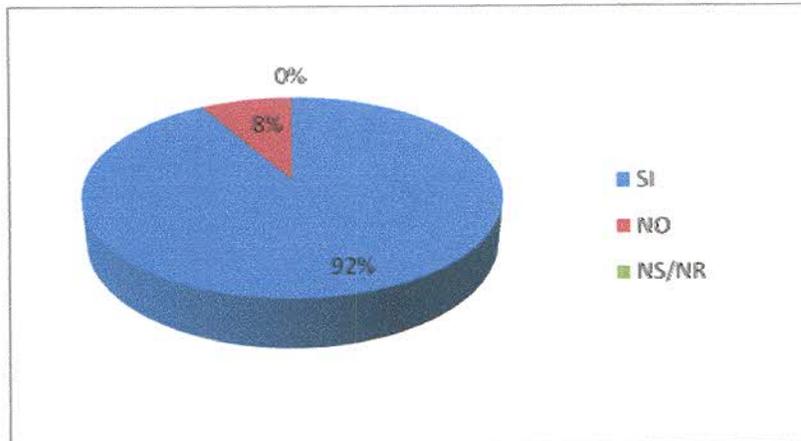
OPCIONES	No. DE EMPRESAS	PORCENTAJE
Muy Importante	7	58%
Importante	5	42%
Nada Importante	0	0%
NS/NR	0	0%
TOTAL	12	100%



Del total de las empresas encuestadas, 58% consideran muy importante la gestión por competencias y el 42% de las empresas lo consideran importante. Ninguno respondió que era nada importante

9. ¿Cree Ud. Que la Gestión por Competencias tiene influencia en el desempeño de la empresa?

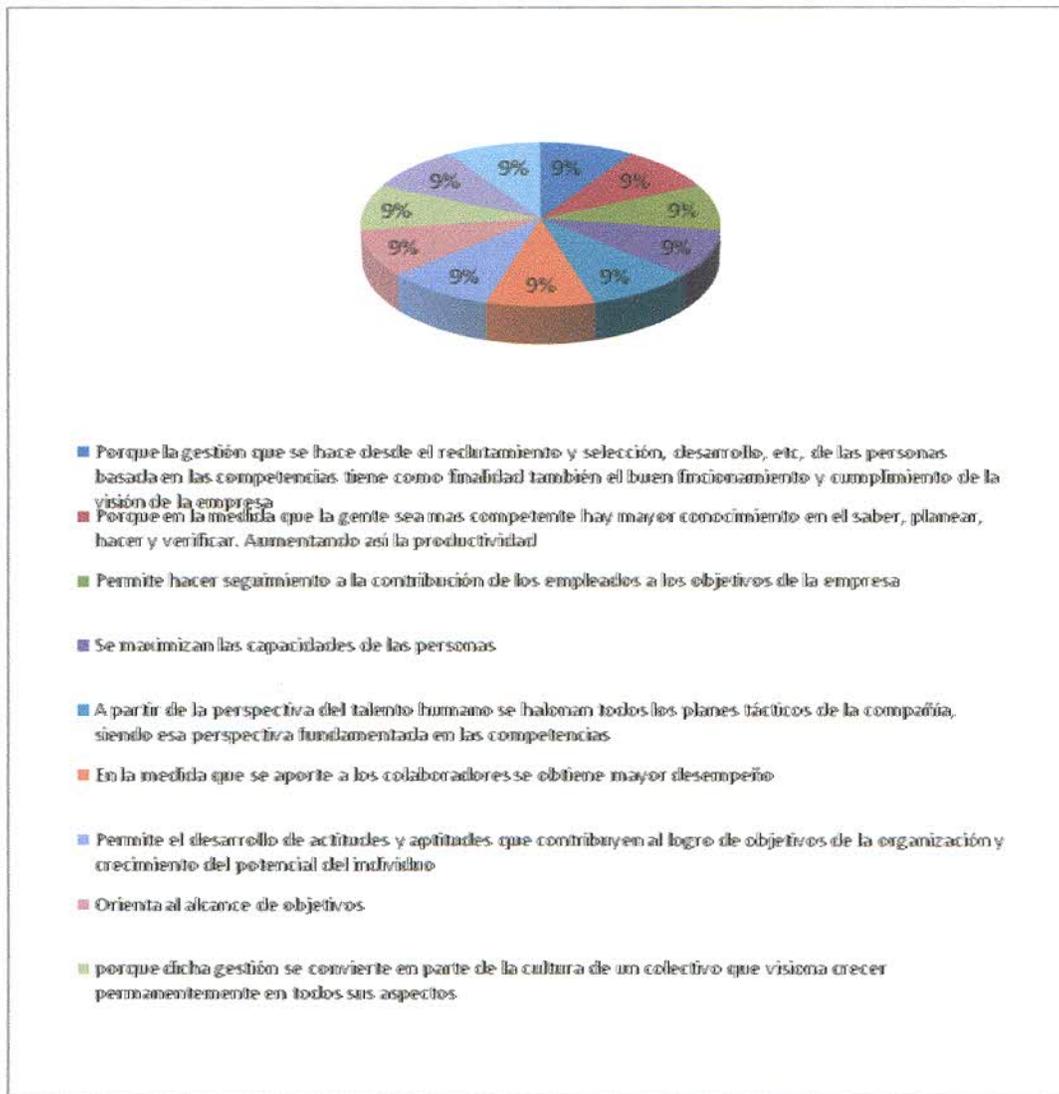
OPCIONES	No. DE EMPRESAS	PORCENTAJE
SI	11	92%
NO	1	8%
NS/NR	0	0%
TOTAL	12	100%



El 92% de los directivos piensan que la gestión por competencias si tiene influencia en el desempeño de la empresa y solo el 8% respondieron que no tiene influencia.

OPCIONES	No. DE EMPRESAS	PORCENTAJE
Porque la gestión que se hace desde el reclutamiento y selección, desarrollo, etc, de las personas basada en las competencias tiene como finalidad también el buen funcionamiento y cumplimiento de la visión de la empresa	1	9%
Porque en la medida que la gente sea mas competente hay mayor conocimiento en el saber, planear, hacer y verificar. Aumentando así la productividad	1	9%
Permite hacer seguimiento a la contribución de los empleados a los objetivos de la empresa	1	9%
Se maximizan las capacidades de las personas	1	9%
A partir de la perspectiva del talento humano se halonan todos los planes tácticos de la compañía, siendo esa perspectiva fundamentada en las competencias	1	9%
En la medida que se aporte a los colaboradores se obtiene mayor desempeño	1	9%
Permite el desarrollo de actitudes y aptitudes que contribuyen al logro de objetivos de la organización y crecimiento del potencial del individuo	1	9%
Orienta al alcance de objetivos	1	9%
Porque dicha gestión se convierte en parte de la cultura de un colectivo que visiona crecer permanentemente en todos sus aspectos	1	9%

Ya que para el Ingenio tener un Sistema de Gestión por Competencias es de gran utilidad y esencial puesto que trabajamos con éste para el desarrollo y la potencialización del capital humano, pues somos consientes que este es el Factor Clave de Éxito, que marcará la diferencia con una alta productividad y competitividad en el mercado.	1	9%
NS/NR	1	9%
TOTAL	11	100%

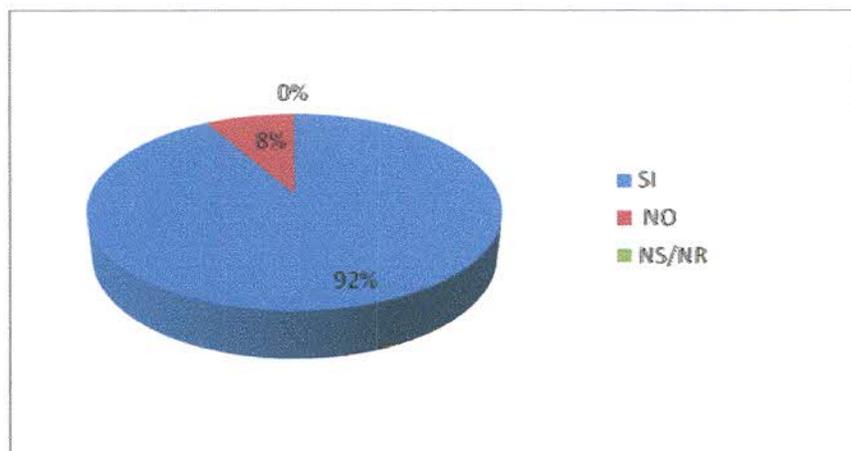


En el 92% que si cree que la gestión por competencias tiene influencia en el desempeño de la empresa, se encontraron diferentes respuestas pero van direccionadas a lo mismo, consideran que la GPC tiene influencia en el desempeño de la organización, ya que integra la misión y objetivos de la compañía con el

desarrollo del capital humano y permite conocer las capacidades actuales y futuras de las personas, llegando así al logro de los objetivos de la organización. Del mismo modo permite hacer seguimiento y verificación de la contribución de los empleados.

10. ¿La Gestión por Competencias tiene relación con el direccionamiento estratégico de la empresa?

OPCIONES	No. DE EMPRESAS	PORCENTAJE
SI	11	92%
NO	1	8%
NS/NR	0	0%
TOTAL	12	100%



EL 92% de los directivos consideran que la gestión por competencias tiene relación con el direccionamiento estratégico de la empresa, sólo el 8% cree que no tiene relación.

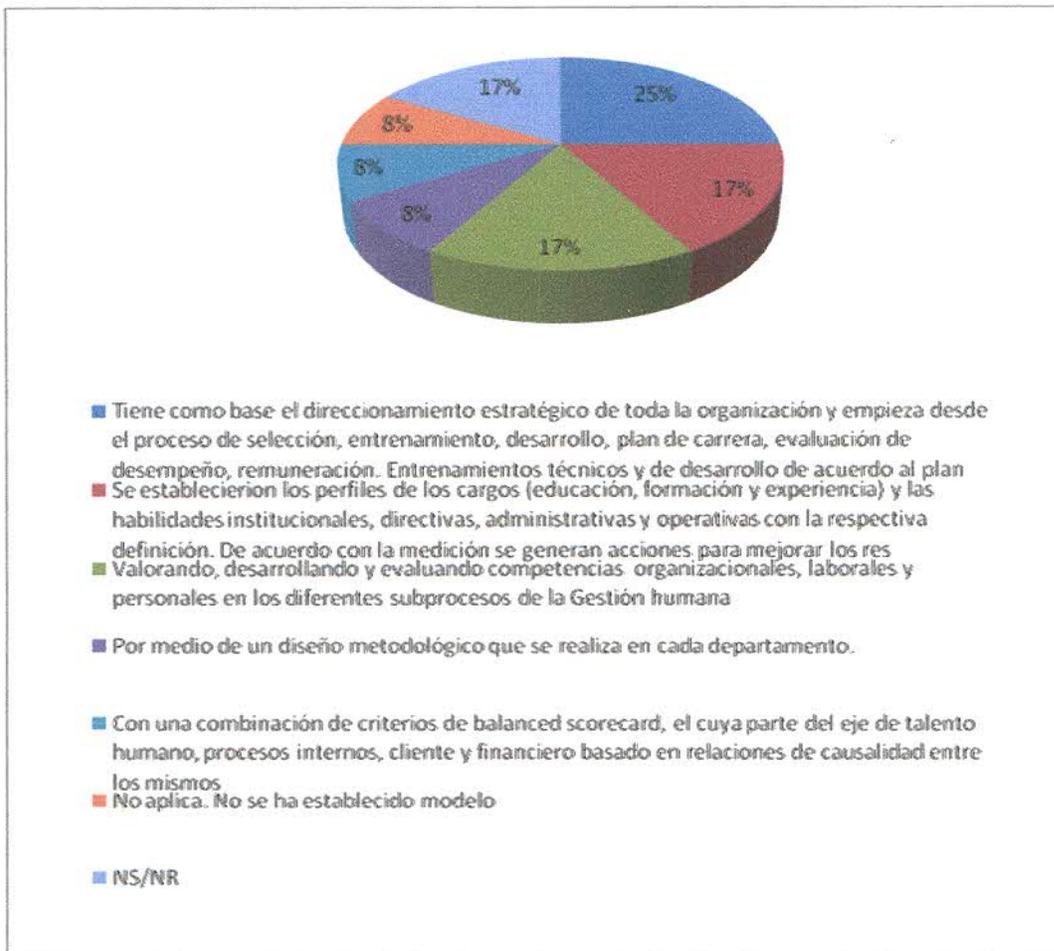
Las empresas tienen diferentes conceptos del porqué la gestión por competencia tiene relación directa con el direccionamiento de la empresa:

- Porque todos los procesos de la organización deben estar alineados con el direccionamiento estratégico y con mayor importancia los procesos relacionados con la gente, que es la esencia de toda organización.

- Porque la empresa esta certificada bajo la norma ISO 9000 y dentro de los direccionamientos busca que las personas que afectan directa o indirectamente la calidad del producto sean competentes.
- Porque se incorporan habilidades institucionales que apuntan a medir la contribución del mismo.
- Porque con personal altamente calificado y competitivo se pueden alcanzar objetivos estratégicos en la actividad empresarial.
- Porque el direccionamiento estratégico parte del supuesto de la competencia de liderazgo, trabajo en equipo y orientación al logro de quienes lo formulan, adicional, dentro del marco estratégico se incluye un eje de talento humano como elemento estratégico para el desenvolvimiento de la compañía.
- Porque en la medida en que se realiza el presupuesto de capacitaciones para el cierre de brechas.
- Porque se tiene personal calificado, capacitado y orientado al logro.
- Porque es apoyo para la plataforma estratégica de la compañía.
- Porque en el Direccionamiento Estratégico relacionamos la competitividad y la productividad como aspectos claves para la sostenibilidad de la Empresa.
- Porque en el caso del ingenio Risaralda el direccionamiento estratégico es el norte y con base a éste se diseña el modelo de gestión por competencias.

11. ¿Cómo se gestiona el modelo en su empresa?

OPCIONES	No. DE EMPRESAS	PORCENTAJE
Tiene como base el direccionamiento estratégico de toda la organización y empieza desde el proceso de selección, entrenamiento, desarrollo, plan de carrera, evaluación de desempeño, remuneración. Entrenamientos técnicos y de desarrollo de acuerdo al plan de carrera	3	25%
Se establecieron los perfiles de los cargos (educación, formación y experiencia) y las habilidades institucionales, directivas, administrativas y operativas con la respectiva definición. De acuerdo con la medición se generan acciones para mejorar los resultados. Esta en proyecto de revisión y actualización	2	17%
Valorando, desarrollando y evaluando competencias organizacionales, laborales y personales en los diferentes subprocesos de la Gestión humana	2	17%
Por medio de un diseño metodológico que se realiza en cada departamento.	1	8%
Con una combinación de criterios de Balanced Scorecard, el cuya parte del eje de talento humano, procesos internos, cliente y financiero basado en relaciones de causalidad entre los mismos	1	8%
No aplica. No se ha establecido modelo	1	8%
NS/NR	2	17%
TOTAL	12	100%



El 25% de las empresas encuestadas gestionan su modelo por medio de procesos de selección, entrenamiento, desarrollo, planes de carrera y evaluación del desempeño, el 17% lo gestionan estableciendo los perfiles del cargo y de acuerdo con la medición se generan acciones, otro 17% lo realiza evaluando y valorando competencias organizacionales, laborales y personales, el 8% por medio de un diseño metodológico que se realiza en cada departamento, y otro 8% por medio de Balanced Scorecard,

Por otra parte el 8% de las empresas no han establecido un modelo de gestión por competencias y el 17% no saben o no responden.

12. ¿Cómo se mide el modelo de Gestión por Competencias en la empresa?

El 50% de las empresas encuestadas lo miden por medio de los siguientes modelos:

- Por medio de los perfiles, que se miden con la revisión de los registros de la hoja de vida y las habilidades, se tiene un instrumento para cada tipo, en el cual se ubica al empleado en una definición de conducta de acuerdo con su actuar en el cargo.
- Por indicadores de evaluación, a través del impacto de la evaluación.
- Por auditoría interna y externa y revisión de cumplimiento de objetivos
- En la consecución de los objetivos de calidad, y en la gestión del desempeño que se hace con los colaboradores
- Por la aplicación del sistema de evaluación del desempeño el cual parte de la evaluación de los cuadros de mando y termina con la evaluación de las competencias de los trabajadores.
- Por actualización de las Descripciones de Roles. Evaluar y Alinear cada proceso frente al Direccionamiento Estratégico de la empresa. Definición del proceso en términos de objetivo, entrada, salida, recursos e indicadores. Determinar la Estructura Organizacional del Dpto. Alinear los cargos existentes dentro del proceso. Identificación de número total de personas requeridas para cada cargo. Determinar los estudios requeridos y el nombre de los indicadores del proceso a los que impacta cada cargo. Establecer en su totalidad la descripción de los cargos. Identificación y Definición de las Competencias Técnicas, Competencias Organizacionales y Competencias del Cargo. Calificación del titular con base en los requerimientos del cargo identificando brechas existentes entre el perfil esperado vs real, para establecer planes de capacitación, entrenamiento y oportunidades de mejora. Realizar la Evaluación para el Desarrollo.(evaluación con base a sus funciones). Resultados Finales. Establecer el plan de carrera, necesidades de capacitación y desarrollo.

El 42% de los directivos de las empresas al responder como se mide el modelo de Gestión por competencias en las organizaciones no dieron ninguna respuesta, y el 8% respondió que no han implementado un modelo de Gestión por competencias.

Como se ha mencionado anteriormente la Gestión del Talento Humano por competencias permite definir una serie de comportamientos claves que involucran conocimientos, y actitudes específicas y únicas, alineados con la estrategia gerencial y con la cultura de cada organización.

De acuerdo con las encuestas realizadas a cada una de las empresas más representativas de Risaralda, se encontró que en su mayoría conocen sobre el concepto de gestión por competencias y todo lo que esto implica en las organizaciones.

En la pregunta No. 1 los directivos de las empresas tienen un concepto muy similar y global sobre las competencias, es decir, piensan que éstas sirven para mejorar el rendimiento, el desempeño y la productividad de la Organización, por medio de la identificación de los conocimientos, las capacidades y las actitudes del equipo de trabajo.

Con respecto a la pregunta No. 2 se obtuvo que en su gran mayoría las empresas conocen teorías y han leído sobre competencias y su modelo de gestión en el campo laboral, aunque faltaron autores precisos pues casi todos son artículos diversos.

En la pregunta No. 3 un 67% de las empresas han realizado investigaciones pues tienen claro que en un entorno global cada vez mas cambiante y exigente, en donde las compañías encuentran dificultades para lograr un resultado de alto desempeño, se necesitan nuevas estrategias y herramientas que permitan plantear e implementar programas de fortalecimiento continuo de conocimientos, habilidades y actitudes, que apalanquen la eficiencia y productividad empresarial, en un contexto de continuo desarrollo y evolución, tanto para las personas como para las organizaciones.

Algunas de las empresas que se tomaron como objeto de estudio están en proceso de realizar dichas investigaciones, otras solo tienen claro el concepto, mas no esta dentro de sus planes estratégicos aplicar un modelo de Gestión por Competencias.

Como se puede observar en la pregunta No. 4 la mayoría de las empresas enfocan la gestión por competencias al desempeño del cargo o funciones laborales. Piensan que ajustándolos a las necesidades de cada persona, se puede mejorar la productividad y afianzar las habilidades y conocimientos de cada miembro de la organización. Tienen diversos conceptos pero en esencia le apuntan al mismo objetivo.

En la pregunta No. 5 el 50% de las empresas conocen teorías sobre competencias y su modelo de gestión el 50% restante no conoce sobre estas. Se puede observar que aunque exista un concepto global sobre competencias entre las empresas estudiadas, y teniendo claro que son necesarias para aumentar la competitividad y productividad de estas, no conocen sobre las teorías existentes sobre su modelo de gestión. Faltan autores precisos, es decir, no tienen muchas fuentes.

Confrontando la teoría con la realidad, se observa que al aplicar un modelo de gestión por competencias en las organizaciones, este va ligado con la competitividad y la productividad. En la pregunta No. 6 el 42% de las empresas piensan que al trabajar con base en las competencias de sus colaboradores, esto genera un mayor desempeño, una mayor productividad y una mayor competitividad. Pues lo que se busca actualmente con la implementación de modelos de competencias, es mantener personas altamente calificadas y motivadas, con clara diferenciación competitiva, que permita a las organizaciones tener una mayor productividad.

En la pregunta No. 7 el 50% de las empresas que se tomaron como objeto de estudio respondieron que si aplican actualmente un modelo de gestión por competencias. Estas fueron ABB, Comfamiliar Risaralda, Telefónica de Pereira, Frisby, Suzuki y el Ingenio Risaralda y la empresa Busscar en este momento se encuentra ajustando el modelo. Cada una de estas realizan procesos de selección, entrenamiento, capacitación, desarrollo de carrera y evaluación del desempeño y

modelo conductual o conductista. El 50% restante no aplican modelos de gestión por competencias, algunas de ellas están en proceso de aplicarlo.

En esta pregunta se puede concluir que aunque todas las empresas conocen sobre la importancia de trabajar bajo un modelo de Gestión por Competencias, y los buenos resultados que esto trae, muy pocas empresas lo aplican.

En la pregunta No 8 el 58% de las empresas consideran muy importante la gestión por competencias, pues en la actualidad aplicar un modelo de GPC es de vital importancia, ya que por medio de éste se puede aumentar la capacidad de las organizaciones al utilizar las habilidades y características de las personas más exitosas de la empresa.

Pasando a la pregunta No. 9, los directivos de cada una de las empresas encuestadas tienen claro que la Gestión por competencias tiene influencia en el desempeño de la organización, ya que integra la misión y objetivos de la compañía con el desarrollo del recurso humano y Porque permite conocer las capacidades actuales y futuras de las personas

En la pregunta No. 10 se puede observar como un 92% de las empresas encuestadas, los directivos reconocen que las competencias si tienen relación con el direccionamiento estratégico de la empresa, pues alinear las competencias con el plan estratégico de las organizaciones, permiten más flexibilidad, más orientación y capacidad de respuesta ante los mercados cambiantes.

CONCLUSIONES

- Los directivos de las empresas estudiadas, tienen diversos conceptos sobre gestión por competencias, pero todos estos le apuntan al mismo objetivo, lo enfocan al desempeño de cargos y funciones laborales con el fin de mejorar la productividad y afianzar las habilidades y conocimientos de cada integrante de la organización.
- Los directivos de las empresas mas representativas del Risaralda que se tomaron como objeto de estudio, piensan que las competencias sirven para mejorar el rendimiento, el desempeño y la productividad de las organizaciones por medio de la identificación de los conocimientos, las capacidades y las actitudes del equipo de trabajo.
- Las empresas objeto de estudio, conocen sobre la importancia de trabajar bajo un modelo de Gestión por Competencias, y los buenos resultados que esto trae, pero solo el 50% de empresas lo aplican.
- Los directivos de cada una de las empresas encuestadas tienen claro que la Gestión por competencias tiene influencia en el desempeño de la organización, ya que integra la misión y objetivos de la compañía con el desarrollo del recurso humano.
- El 50% de las empresas estudiadas no conocen teorías sobre competencias y su modelo de gestión. Aunque existe un concepto global

sobre su importancia, no han realizado investigaciones y no tienen muchas fuentes sobre las teorías existentes.

- El 92% de los directivos encuestados reconocen que trabajar bajo un modelo de GPC tiene relación con el direccionamiento estratégico de la empresa, pues para ellos permite mayor flexibilidad, orientación y capacidad de respuesta.
- En general, la mayoría de las empresas encuestadas han leído autores y artículos sobre gestión por competencia y sus modelos que se aplican en el campo laboral, es decir que poseen conocimientos y conceptos claros sobre el tema, aunque algunas de estas no los apliquen.
- En Risaralda existen muchas empresas y solo algunas se basan en las competencias de sus trabajadores; es importante comprender que en el entorno que esta ligado a constantes cambios es necesario desarrollar estrategias que ayuden a generar competitividad, y estas estrategias pueden tener la clave en la gente que compone una organización.
- Desde el punto de vista de las fuentes bibliográficas que los directivos de las empresas encuestadas han leído e investigado, se pudo observar que son diferentes a las planteadas en este proyecto en el marco teórico, pues la mayoría han leído textos de autores como Martha Alicia Alles, Carlos Ramírez P y Mariela Díaz y Olga Lyda Arboleda, textos que son artículos de revistas y algunos también son artículos de docentes de las universidades mas distinguidas de Colombia.

- Se puede concluir que las competencias son de vital importancia en el mundo laboral ya que son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva y que por medio de una evaluación de las mismas permiten a una empresa ser competitiva en un contexto determinado.
- Las competencias dependen de la capacidad de la empresa para generar, intercambiar, desarrollar y utilizar la información necesaria para alcanzar resultados organizacionales deseados a través de los RR.HH de la empresa.
- En este escenario de cambio permanente, las empresas han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente.
- Confrontando la teoría con la realidad, se observa que al aplicar un modelo de gestión por competencias en las organizaciones, este va ligado con la competitividad y la productividad. La mayoría de las empresas encuestadas piensan que al trabajar con base en las competencias de sus colaboradores, esto genera un mayor desempeño, una mayor productividad y una mayor competitividad.
- Lo que se busca actualmente con la implementación de modelos de competencias, es mantener personas altamente calificadas y motivadas, con clara diferenciación competitiva, que permita a las organizaciones tener una mayor productividad.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	AÑO 2008 ANTEPROYECTO DE GRADO					ACTIVIDADES	AÑO 2009 PROYECTO DE GRADO					
	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio		Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Identificación del tema principal	x					Retroalimentación de la información	x					
Formulación del problema		x				Desarrollar encuestas		x				
Formulación de objetivos		x				Salidas de Campo		x	x			
Diseño metodológico		x				Análisis de la Encuesta			x	x		
Desarrollo Marco Teórico			x			Conclusiones				x		
Desarrollo marco contextual			x	x		Entrega Proyecto final					x	
Entrega anteproyecto					x	Sustentación						x

PRESUPUESTO PARA EL PROYECTO

RUBROS	FUENTES		TOTAL
	PROPIAS	OTROS	
Papelería	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 40.000
Impresiones	\$ 15.000	\$20.000	\$ 30.000
Internet	\$ 30.000	0	\$ 30.000
Transporte	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 100.000
Refrigerios	\$ 40.000	0	\$ 40.000
Servicios públicos	\$ 50.000	\$ 45.000	\$ 95.000
TOTAL			\$ 335.000

BIBLIOGRAFÍA

- Córdoba, Largo, A. (2005). *El Reto de la Gestión Empresarial*. Barcelona: ediciones Deusto.
- De Bono, E. (1992). *Más allá de la competencia. La creación de nuevos valores y objetivos de la empresa*. Barcelona: Paidós Ibérica, S.A.
- Gutierrez, Anda Cuauhtemoc. (1997) *Administración y calidad*. México: Editorial LIMUSA, S.A.
- Koontz, H y Wehrich H. (1996). *Elementos de Administración (5ta Edición)*. Mexico: McGraw-Hill.
- McClelland, D. C. (1973). "Testing for competence rather than intelligence". *American Psychologist*.
- Martínez, Gonzales, A. (2000). *Economía política de la globalización*. Barcelona: Ariel S.A.
- Mejía, Vallejo, P. (2003). *Competencia y estrategia empresarial*. Cali, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Maestría en economía.
- Pereda, Marín, S y Berrocal, Berrocal, F. (2001). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S:A
- Pizano, D. (2002). *Globalización: Desafíos y Oportunidades*. Bogotá, Colombia: Alfaomega.
- Ramírez, Mercado, E. (1997) *Productividad base de la competitividad*. México: Limusa Noriega Editores
- Sachs, J. (1994). *Macroeconomía en la economía global*. México: Prentice Hall

- Sánchez Daza, G. Capdevielle, M y otros. (2005). *Innovación en la sociedad del conocimiento*. México: benemérita universidad autónoma de puebla: UNAM
- Stiglitz, E, J. (1998). *Macroeconomía*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A.
- Toro Jaramillo, I & Parra Ramírez, R. (2006). *Método y conocimiento. Metodología de la investigación*. Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

OTRAS FUENTES

- Artidiello, Delgado, LI & Conrado, Barreras, R. (2003). *Competencias: un nuevo reto*. Fuente: Folletos Gerenciales. Tipo de Documento: Magazine/Journal. Enlaces de Biblioteca.
- Calderón, G. Hernández, J. Álvarez, C (2007). "La Gestión Humana en Colombia: características y tendencias de la practica y de la investigación". *Estudios Gerenciales. Universidad ICESI. Vol. 23, No 103. P. 39 – 65.*
- Calderón, G (2003). "Dirección de Recursos Humanos y Competitividad". *INNOVAR. Revista de ciencias administrativas y sociales. No 22. P 157 – 172.*
- Calderón, G (2005). ¿Cómo agregan valor las áreas de Gestión Humana a las organizaciones colombianas? *Hombre y Trabajo. ACRIP. No 61. P 13-22*
- Calderón, G (2008). Competencias, capacidades y conocimientos. *Hombre y Trabajo. ACRIP. No 71.*
- Gil, A. Muñoz, J (2006). "Apuntes para una aproximación diacrónica de las competencias y su interpretación en el contexto educativo". Páginas No 75. P. 3 - 20
- Gonzales Suarez, Carolina. (2003). "La importancia de los recursos humanos en las empresas". Universidad de San Buenaventura. No18. P 135-139

- López Gutiérrez, Juan C. (Junio, 2001). Folletos Gerenciales. La gestión por competencias, un proyecto para la formación de los cuadros directivos. Editorial Universitaria de la Republica de Cuba. Base de datos Ucp. Academic OneFile.
- Manual de economía política. Academia de ciencias de la U.R.S.S Instituto de economía. Tercera edición. Editorial Grijalbo, S.A México D.F 1959. 706 p
- Nueva historia de Colombia. economía y regiones. Planeta colombiana Editorial S.A 259.p.1989 1998. Santafé de Bogotá Colombia. Álvaro Tirado Mejía.
- Pacheco, Ruth. (2004). "El modelo de competencia de la gestión humana: factor de desarrollo y competitividad de las empresas suramericanas". Escenarios Universidad Autónoma del Caribe No 3 p 9-16
- Pin, J & Quintanilla, J. "Los Recursos Humanos en la nueva Economía". *Hombre y Trabajo. ACRIP*. No 51. P 15 – 19

WEBGRAFIA

- Henao C. (2008, marzo). Comisión Regional de Competitividad. Extraído el 25 Junio, 2009 de <http://www.snc.gov.co/crc/seguimiento-crc/risaralda/3er%20Entregable%20Febrero%202008.pdf>
- Huerta, M. G. Gestión y Estrategia. Desarrollo Productivo y Pensamiento Administrativo. Extraído el 29 de Junio de 2009 de <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc07.htm>
- Perfetti, J.J. (2009, junio). Instituciones, Competitividad y Desarrollo de CT&I. Extraído el 30 de junio, 2009 de http://www.portafolio.com.co/negocios/administracion/2009-03-19/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4885653.html

- <http://penseo.incess.com/articulos/realidad.htm>
- http://www.wikilearning.com/curso_gratis/consumo_y_consumismo-caracteristicas_del_capitalismo/3791-35
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Socialismo>
- <http://historia1imagen.blogspot.com/2007/06/guerra-fra.html>
- <http://www.idconsultingco.com/competencias/index.html>

UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVA
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Objetivo: Esta encuesta se realiza con el propósito de indagar sobre los conocimientos que los directivos de las empresas más representativas de Risaralda tienen acerca de las competencias del ser humano en el campo laboral, su aporte para la empresa y cómo se gestionan.

I. Información General

Empresa:

Dirección:

Fecha de fundación e iniciación de labores:

Fecha de entrevista:

Entrevistado:

Cargo:

Formación: Tecnólogo ___ Profesional ___ Posgrado ___ otro ___ Cual? ___

Antigüedad en la Empresa: Años ___ Meses ___

II. Fundamentación Teórica y Conceptual sobre Gestión por Competencias

1. ¿Cuál es el concepto que tiene ud de competencia?

2. ¿Ha leído algún autor, artículo o libro sobre competencias y su modelo de gestión en el campo laboral?

Si _____ No _____Cuál?

3. ¿La empresa ha realizado investigaciones en competencias y su modelo de gestión?

Si _____ No _____ No sabe _____

4. ¿En la empresa como definen la Gestión por Competencias?

5. ¿Qué teorías conoce la empresa sobre competencias y su modelo de gestión?

6. ¿Qué aportes genera para la empresa trabajar con base en las competencias de sus colaboradores?

A. Mayor Desempeño

B. Mayor Productividad

C. Mayor Competitividad

D. Ninguna

E. Otra. ¿Cuál? _____

III. Información Práctica sobre Gestión por Competencias

7. ¿La empresa aplica algún modelo de Gestión por Competencias?

Si ____ No ____Cuál? _____

8. ¿La empresa como considera la Gestión por Competencias?

A. Muy importante

B. Importante

C. Nada Importante

9. ¿Cree ud que la Gestión por Competencias tiene influencia en el desempeño de la empresa?

Si ____ No ____ Por que? _____

10. ¿La Gestión por Competencias tiene relación con el direccionamiento estratégico de la empresa?

Si ____ No ____ Por que? _____

11. ¿Cómo se gestiona el modelo en su empresa?

12. ¿Cómo se mide el modelo de Gestión por Competencias en la empresa?

IV. Información Adicional o Complementaria

UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVA
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Objetivo: Esta encuesta se realiza con el propósito de indagar sobre los conocimientos que los directivos de las empresas más representativas de Risaralda tienen acerca de las competencias del ser humano en el campo laboral, su aporte para la empresa y cómo se gestionan.

I. Información General

Empresa: Empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A

Dirección: Cba 10 A #15-30

Fecha de fundación e iniciación de labores: 15 Mayo 1998

Fecha de entrevista: 24 Marzo 2009

Entrevistado: Leonardo Rodriguez Arango

Cargo: Subgerente Gestión Humana y Calidad

Formación: Tecnólogo ___ Profesional ___ Posgrado ___ otro Cual? Maestría

Antigüedad en la Empresa: Años 4 Meses 11

II. Fundamentación Teórica y Conceptual sobre Gestión por Competencias

1. ¿Cuál es el concepto que tiene ud de competencia?

es la habilidad, destreza y capacidad de ejercer
alguna actividad, tarea o el alcance de objetivos
con base en el conocimiento del mismo aunado
a su actitud positiva frente a la realización
del mismo.

2. ¿Ha leído algún autor, artículo o libro sobre competencias y su modelo de gestión en el campo laboral?

Si No Cuál?

las competencias en la modernidad de la
revista Harvard Business Review

3. ¿La empresa ha realizado investigaciones en competencias y su modelo de gestión?

Si No No sabe

4. ¿En la empresa como definen la Gestión por Competencias?

ES el modelo de gestión del Talento que parte
de un diagnóstico de APP (Adecuación Puesto Perfil)
derivado de la cual se inician labores para cerrar
la brecha entre las competencias definidas para los
cargos y el Perfil de quien lo ostenta o lo va
ostentar.

5. ¿Qué teorías conoce la empresa sobre competencias y su modelo de gestión?

6. ¿Qué aportes genera para la empresa trabajar con base en las competencias de sus colaboradores?

A. Mayor Desempeño

B. Mayor Productividad

C. Mayor Competitividad

D. Ninguna

E. Otra. ¿Cuál? Mejor cultura organizacional - Mejor clima laboral

III. Información Práctica sobre Gestión por Competencias

7. ¿La empresa aplica algún modelo de Gestión por Competencias?

Si No Cuál? _____

8. ¿La empresa como considera la Gestión por Competencias?

A. Muy importante

B. Importante

C. Nada Importante

9. ¿Cree ud que la Gestión por Competencias tiene influencia en el desempeño de la empresa?

Si No Por que? A PARTIR de la perspectiva del Talento Humano se halonan Todos los Planes tácticos de la compañía, siendo esa perspectiva fundamentada en las competencias.

10. ¿La Gestión por Competencias tiene relación con el direccionamiento estratégico de la empresa?

Si No Por que? parte del supuesto de la competencia de liderazgo, Trabajo en equipo y orientación al logro de quienes lo Formulan.

11. ¿Cómo se gestiona el modelo en su empresa?

Con una combinación de criterios de balanced scorecard, el cuya parte del eje de Talento humano, procesos internos, clientes y Financiero basado en relaciones de causalidad entre los mismos

12. ¿Cómo se mide el modelo de Gestión por Competencias en la empresa?

con la aplicación del sistema de evaluación del desempeño el cual parte de la evaluación de los cuadros de mando y termina con la evaluación de las competencias de los Trabajadores.

IV. Información Adicional o Complementaria

UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVA
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Objetivo: Esta encuesta se realiza con el propósito de indagar sobre los conocimientos que los directivos de las empresas más representativas de Risaralda tienen acerca de las competencias del ser humano en el campo laboral, su aporte para la empresa y cómo se gestionan.

I. Información General

Empresa: Confamiliar Risaralda

Dirección: Av. Circunvalar #3-01

Fecha de fundación e iniciación de labores: 1957

Fecha de entrevista: 31 Marzo 2009

Entrevistado: Carolina Ospina Marulanda

Cargo: Coordinadora Desarrollo Estratégico

Formación: Tecnólogo Profesional Posgrado otro Cual?

Antigüedad en la Empresa: Años 4 Meses 4

II. Fundamentación Teórica y Conceptual sobre Gestión por Competencias

1. ¿Cuál es el concepto que tiene ud de competencia?

Conjunto de conocimientos (educación, formación y experiencia)
y habilidades que se expresan en conductas y hábitos
efectivos puestos en práctica para lograr fines
específicos y desempeñarse excelentemente.

2. ¿Ha leído algún autor, artículo o libro sobre competencias y su modelo de gestión en el campo laboral?

Si No Cuál?

Artículos Varios en Internet

3. ¿La empresa ha realizado investigaciones en competencias y su modelo de gestión?

Si No No sabe

4. ¿En la empresa como definen la Gestión por Competencias?

Tener definido unos parámetros (conocimientos y habilidades) que se requieran para desempeñar efectivamente un cargo. Medir al personal frente a los mismos y con los resultados implementar acciones

5. ¿Qué teorías conoce la empresa sobre competencias y su modelo de gestión?

Funcionalista

Constructivista

Conductista

6. ¿Qué aportes genera para la empresa trabajar con base en las competencias de sus colaboradores?

A. Mayor Desempeño

B. Mayor Productividad

C. Mayor Competitividad

D. Ninguna

E. Otra. ¿Cuál? _____

III. Información Práctica sobre Gestión por Competencias

7. ¿La empresa aplica algún modelo de Gestión por Competencias?

Si No Cuál? Conductista

8. ¿La empresa como considera la Gestión por Competencias?

A. Muy importante

B. Importante

C. Nada Importante

9. ¿Cree ud que la Gestión por Competencias tiene influencia en el desempeño de la empresa?

Si No Por que? Permite hacer seguimiento a la contribución de los empleados a los objetivos de la Empresa

10. ¿La Gestión por Competencias tiene relación con el direccionamiento estratégico de la empresa?

Si No Por que? Se incorporaron habilidades institucionales que apuntan a medir la contribución

11. ¿Cómo se gestiona el modelo en su empresa?

Se establecieron los perfiles de los cargos (educación, formación y experiencia) y las habilidades institucionales, directivas, administrativas y operativas con la respectiva definición de acuerdo con la medición se generan acciones para mejorar los resultados.
Esta en proyecto de Revisión y Actualización

12. ¿Cómo se mide el modelo de Gestión por Competencias en la empresa?

Los perfiles se miden con la revisión de los registros de la hoja de vida, y las habilidades se tienen un instrumento para cada tipo, el cual se ubica al empleado en una definición de conducta de acuerdo con su actual en el cargo

IV. Información Adicional o Complementaria

UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVA
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Objetivo: Esta encuesta se realiza con el propósito de indagar sobre los conocimientos que los directivos de las empresas más representativas de Risaralda tienen acerca de las competencias del ser humano en el campo laboral, su aporte para la empresa y cómo se gestionan.

I. Información General

Empresa: Austin Reed

Dirección: Cll 11 # 12-27 Dosq.

Fecha de fundación e iniciación de labores: 11 Septiembre 1982

Fecha de entrevista: 1 Abril 2009

Entrevistado: Xiomara Rodriguez

Cargo: Asistente Recursos Humanos

Formación: Tecnólogo Profesional Posgrado otro Cual?

Antigüedad en la Empresa: Años 7 Meses

II. Fundamentación Teórica y Conceptual sobre Gestión por Competencias

1. ¿Cuál es el concepto que tiene ud de competencia?

Son aquellas capacidades que el empleado tiene para desarrollar las funciones que la empresa necesita

2. ¿Ha leído algún autor, artículo o libro sobre competencias y su modelo de gestión en el campo laboral?

Si _____ No X Cuál?

3. ¿La empresa ha realizado investigaciones en competencias y su modelo de gestión?

Si X No _____ No sabe _____

4. ¿En la empresa como definen la Gestión por Competencias?

Grado de capacidad que tiene el empleado para desarrollar sus funciones. Se da por medio de la experiencia, habilidad, formación y educación. Si cumple con estos cuatro aspectos, la persona es competente.

5. ¿Qué teorías conoce la empresa sobre competencias y su modelo de gestión?

No se conocen muchas teorías, pues apenas se está investigando sobre gestión por competencias.

6. ¿Qué aportes genera para la empresa trabajar con base en las competencias de sus colaboradores?

A. Mayor Desempeño

B. Mayor Productividad

C. Mayor Competitividad

D. Ninguna

E. Otra. ¿Cuál? _____

III. Información Práctica sobre Gestión por Competencias

7. ¿La empresa aplica algún modelo de Gestión por Competencias?

Si No Cuál? Se hace evaluación de las competencias

8. ¿La empresa como considera la Gestión por Competencias?

A. Muy importante

B. Importante

C. Nada importante

9. ¿Cree ud que la Gestión por Competencias tiene influencia en el desempeño de la empresa?

Si No Por que? en la medida que la gente sea mas competente hay mayor conocimiento en el saber, planear, hacer y verificar. Aumentando así la productividad.

10. ¿La Gestión por Competencias tiene relación con el direccionamiento estratégico de la empresa?

Si No Por que? la empresa esta certificada bajo la norma ISO 9000 y dentro de los direccionamientos busca que las personas sean competentes

11. ¿Cómo se gestiona el modelo en su empresa?

Se evalúan las competencias por medio de educación, formación, experiencia y habilidades apropiadas para cada cargo.
Todavía no se ha implementado modelo pero está dentro de la visión y los planes futuros de la compañía.

12. ¿Cómo se mide el modelo de Gestión por Competencias en la empresa?

No se ha implementado modelo de Gestión por Competencias. El área de Recursos Humanos está abordando un estudio actualmente para implementarlo.

IV. Información Adicional o Complementaria

UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVA
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Objetivo: Esta encuesta se realiza con el propósito de indagar sobre los conocimientos que los directivos de las empresas más representativas de Risaralda tienen acerca de las competencias del ser humano en el campo laboral, su aporte para la empresa y cómo se gestionan.

I. Información General

Empresa: *Cable Unión S.A*

Dirección: *Av. 30 de Agosto # 32B-59*

Fecha de fundación e iniciación de labores: *27 Julio de 1998*

Fecha de entrevista: *2 Abril 2009*

Entrevistado: *Alexandra Toro Ramirez*

Cargo: *Jefe de Talento Humano*

Formación: Tecnólogo ___ Profesional Posgrado ___ otro ___ Cual? ___

Antigüedad en la Empresa: Años 6 Meses 10

II. Fundamentación Teórica y Conceptual sobre Gestión por Competencias

1. ¿Cuál es el concepto que tiene ud de competencia?

2. ¿Ha leído algún autor, artículo o libro sobre competencias y su modelo de gestión en el campo laboral?

Si _____ No X Cuál?

3. ¿La empresa ha realizado investigaciones en competencias y su modelo de gestión?

Si _____ No X No sabe _____

4. ¿En la empresa como definen la Gestión por Competencias?

A la fecha no se aplica Gestión por Competencia

5. ¿Qué teorías conoce la empresa sobre competencias y su modelo de gestión?

Ninguna

6. ¿Qué aportes genera para la empresa trabajar con base en las competencias de sus colaboradores?

A. Mayor Desempeño

B. Mayor Productividad

C. Mayor Competitividad

Ninguna

E. Otra. ¿Cuál? _____

III. Información Práctica sobre Gestión por Competencias

7. ¿La empresa aplica algún modelo de Gestión por Competencias?

Si No Cuál? _____

8. ¿La empresa como considera la Gestión por Competencias?

A. Muy importante

B. Importante

C. Nada Importante

9. ¿Cree ud que la Gestión por Competencias tiene influencia en el desempeño de la empresa?

Si No Por que? _____

10. ¿La Gestión por Competencias tiene relación con el direccionamiento estratégico de la empresa?

Si No Por que? _____

11. ¿Cómo se gestiona el modelo en su empresa?

12. ¿Cómo se mide el modelo de Gestión por Competencias en la empresa?

IV. Información Adicional o Complementaria

UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVA
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Objetivo: Esta encuesta se realiza con el propósito de indagar sobre los conocimientos que los directivos de las empresas más representativas de Risaralda tienen acerca de las competencias del ser humano en el campo laboral, su aporte para la empresa y cómo se gestionan.

I. Información General

Empresa: Guillermo Pulbarín S.A - Costa Azul

Dirección: Cra 15 Bis # 25-110 Dosq.

Fecha de fundación e iniciación de labores: Junio 1968

Fecha de entrevista: 3 Abril 2009

Entrevistado: Luis Alfonso Usma Pasada

Cargo: Gerente Administrativo

Formación: Tecnólogo ___ Profesional ___ Posgrado otro ___ Cual? ___

Antigüedad en la Empresa: Años 19 Meses 1

II. Fundamentación Teórica y Conceptual sobre Gestión por Competencias

1. ¿Cuál es el concepto que tiene ud de competencia?

Es la habilidad o aptitud para hacer algo.

2. ¿Ha leído algún autor, artículo o libro sobre competencias y su modelo de gestión en el campo laboral?

Si No Cuál?
Artículos

3. ¿La empresa ha realizado investigaciones en competencias y su modelo de gestión?

Si No No sabe

4. ¿En la empresa como definen la Gestión por Competencias?

El desarrollo de las habilidades personales para alcanzar los mejores resultados

5. ¿Qué teorías conoce la empresa sobre competencias y su modelo de gestión?

El desarrollo del capital humano

6. ¿Qué aportes genera para la empresa trabajar con base en las competencias de sus colaboradores?

A. Mayor Desempeño

B. Mayor Productividad

Mayor Competitividad

D. Ninguna

E. Otra. ¿Cuál? _____

III. Información Práctica sobre Gestión por Competencias

7. ¿La empresa aplica algún modelo de Gestión por Competencias?

Si No Cuál? _____

8. ¿La empresa como considera la Gestión por Competencias?

A. Muy importante

B. Importante

C. Nada Importante

9. ¿Cree ud que la Gestión por Competencias tiene influencia en el desempeño de la empresa?

Si No Por que? Se maximizan las capacidades de las personas

10. ¿La Gestión por Competencias tiene relación con el direccionamiento estratégico de la empresa?

Si No Por que? Con personal altamente calificado y competitivo se pueden alcanzar objetivos estratégicos en la actividad empresarial.

11. ¿Cómo se gestiona el modelo en su empresa?

12. ¿Cómo se mide el modelo de Gestión por Competencias en la empresa?

IV. Información Adicional o Complementaria

UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVA
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Objetivo: Esta encuesta se realiza con el propósito de indagar sobre los conocimientos que los directivos de las empresas más representativas de Risaralda tienen acerca de las competencias del ser humano en el campo laboral, su aporte para la empresa y cómo se gestionan.

I. Información General

Empresa: Crisaltex S.A - Bno Pascalli.

Dirección: Av 30 de agosto # 47-80

Fecha de fundación e iniciación de labores:

Fecha de entrevista: 6 Abril 2009

Entrevistado: Paulina Ibarra Calderón

Cargo: Jefe de Talento Humano

Formación: Tecnólogo ___ Profesional Posgrado ___ otro ___ Cual? ___

Antigüedad en la Empresa: Años 2 Meses 2

II. Fundamentación Teórica y Conceptual sobre Gestión por Competencias

1. ¿Cuál es el concepto que tiene ud de competencia?

Es un saber hacer frente a una tarea específica,
la cual se hace evidente cuando el sujeto entra
en contacto con ella. Esta competencia supone
conocimientos, saberes y habilidades que emergen
en la interacción que se establece entre el
individuo y la tarea

2. ¿Ha leído algún autor, artículo o libro sobre competencias y su modelo de gestión en el campo laboral?

Si _____ No Cuál?

3. ¿La empresa ha realizado investigaciones en competencias y su modelo de gestión?

Si _____ No No sabe _____

4. ¿En la empresa como definen la Gestión por Competencias?

5. ¿Qué teorías conoce la empresa sobre competencias y su modelo de gestión?

6. ¿Qué aportes genera para la empresa trabajar con base en las competencias de sus colaboradores?

A. Mayor Desempeño

B. Mayor Productividad

C. Mayor Competitividad

D. Ninguna

E. Otra. ¿Cuál? _____

iii. Información Práctica sobre Gestión por Competencias

7. ¿La empresa aplica algún modelo de Gestión por Competencias?

Si No Cuál? _____

8. ¿La empresa como considera la Gestión por Competencias?

A. Muy importante

B. Importante

C. Nada importante

9. ¿Cree ud que la Gestión por Competencias tiene influencia en el desempeño de la empresa?

Si No Por que? _____

10. ¿La Gestión por Competencias tiene relación con el direccionamiento estratégico de la empresa?

Si No Por que? _____

11. ¿Cómo se gestiona el modelo en su empresa?

En este momento la empresa esta empezando a hacer estudios sobre el tema iniciando con el cambio de perfiles de los cargos.

12. ¿Cómo se mide el modelo de Gestión por Competencias en la empresa?

IV. Información Adicional o Complementaria

UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVA
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Objetivo: Esta encuesta se realiza con el propósito de indagar sobre los conocimientos que los directivos de las empresas más representativas de Risaralda tienen acerca de las competencias del ser humano en el campo laboral, su aporte para la empresa y cómo se gestionan.

I. Información General

Empresa: ABB LTDA

Dirección: Calle 16 # 15-24 La Popa - Dosque

Fecha de fundación e iniciación de labores: 1961

Fecha de entrevista: 06 Abril 2009

Entrevistado: Lina M^a Suarez Silva

Cargo: coord. de entrenamiento y desarrollo

Formación: Tecnólogo ___ Profesional ___ Posgrado X otro ___ Cual? ___

Antigüedad en la Empresa: Años 3 Meses 6

II. Fundamentación Teórica y Conceptual sobre Gestión por Competencias

1. ¿Cuál es el concepto que tiene ud de competencia?

Son características presentes en las personas y
comportamientos que hacen que su desempeño laboral
sea exitoso

2. ¿Ha leído algún autor, artículo o libro sobre competencias y su modelo de gestión en el campo laboral?

Si No Cuál?

Varios de la autora Martha Alles

3. ¿La empresa ha realizado investigaciones en competencias y su modelo de gestión?

Si No No sabe

4. ¿En la empresa como definen la Gestión por Competencias?

Es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas de una persona en su puesto de trabajo; además es una herramienta que permite flexibilizar a la organización ya que logra separar la organización del trabajo de las gestión de las personas introduciendo a esta como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

5. ¿Qué teorías conoce la empresa sobre competencias y su modelo de gestión?

6. ¿Qué aportes genera para la empresa trabajar con base en las competencias de sus colaboradores?

Mayor Desempeño

Mayor Productividad

Mayor Competitividad

D. Ninguna

E. Otra. ¿Cuál? _____

III. Información Práctica sobre Gestión por Competencias

7. ¿La empresa aplica algún modelo de Gestión por Competencias?

Si No Cuál? Desarrollado por ABB GROUP

8. ¿La empresa como considera la Gestión por Competencias?

Muy importante

B. Importante

C. Nada Importante

9. ¿Cree ud que la Gestión por Competencias tiene influencia en el desempeño de la empresa?

Si No Por que? la gestión que se hace desde el reclutamiento, selección, desarrollo, desde las personas basadas en las competencias, tiene como finalidad el buen funcionamiento y cumplimiento de la visión de la empresa.

10. ¿La Gestión por Competencias tiene relación con el direccionamiento estratégico de la empresa?

Si No Por que? Todos los procesos de la organización deben estar alineados con el direccionamiento estratégico y con mayor importancia los procesos relacionados con la gente, que es la esencia de toda organización

11. ¿Cómo se gestiona el modelo en su empresa?

Tiene como base el direccionamiento estratégico de toda la organización y empieza desde el proceso de selección, entrenamiento, desarrollo, Plan de carrera, evaluación de desempeño, remuneración, entrenamientos técnicos y de desarrollo de acuerdo al Plan de carrera.

12. ¿Cómo se mide el modelo de Gestión por Competencias en la empresa?

IV. Información Adicional o Complementaria

UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVA
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Objetivo: Esta encuesta se realiza con el propósito de indagar sobre los conocimientos que los directivos de las empresas más representativas de Risaralda tienen acerca de las competencias del ser humano en el campo laboral, su aporte para la empresa y cómo se gestionan.

I. Información General

Empresa: Magnetron S.A

Dirección: Cll 59 # 5-58

Fecha de fundación e iniciación de labores: 3 Septiembre 1971

Fecha de entrevista: 8 Abril 2009

Entrevistado: Miguel Velasquez

Cargo: Jefe Desarrollo Humano

Formación: Tecnólogo Profesional Posgrado otro Cual?

Antigüedad en la Empresa: Años 7 Meses 6

II. Fundamentación Teórica y Conceptual sobre Gestión por Competencias

1. ¿Cuál es el concepto que tiene ud de competencia?

Es la capacidad de una persona para aplicar
un conjunto de conocimientos, habilidades y
actitudes en el desempeño de una actividad /
función laboral.

2. ¿Ha leído algún autor, artículo o libro sobre competencias y su modelo de gestión en el campo laboral?

Si No Cuál?

Carlos Ramirez P. Artículos DIVERSOS
Ps. Mariela Diaz. Seminario con FGH Bqilla

3. ¿La empresa ha realizado investigaciones en competencias y su modelo de gestión?

Si No No sabe

4. ¿En la empresa como definen la Gestión por Competencias?

En los perfiles de cargo se definen habilidades y actitudes,
pero no se enmarcan dentro del concepto puntual
de competencia

5. ¿Qué teorías conoce la empresa sobre competencias y su modelo de gestión?

N/A. No hay modelo establecido.

6. ¿Qué aportes genera para la empresa trabajar con base en las competencias de sus colaboradores?

A. Mayor Desempeño

B. Mayor Productividad

C. Mayor Competitividad

D. Ninguna

E. Otra. ¿Cuál? _____

III. Información Práctica sobre Gestión por Competencias

7. ¿La empresa aplica algún modelo de Gestión por Competencias?

Si No Cuál? _____

8. ¿La empresa como considera la Gestión por Competencias?

A. Muy importante

~~B. Importante~~

C. Nada importante

9. ¿Cree ud que la Gestión por Competencias tiene influencia en el desempeño de la empresa?

Si No Por que? Permite el desarrollo de actitudes y aptitudes que contribuyen al logro de objetivos de una organización y crecimiento del potencial del individuo

10. ¿La Gestión por Competencias tiene relación con el direccionamiento estratégico de la empresa?

Si No Por que? _____

11. ¿Cómo se gestiona el modelo en su empresa?

N/A. No hay establecido Modelo

12. ¿Cómo se mide el modelo de Gestión por Competencias en la empresa?

IV. Información Adicional o Complementaria

UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVA
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Objetivo: Esta encuesta se realiza con el propósito de indagar sobre los conocimientos que los directivos de las empresas más representativas de Risaralda tienen acerca de las competencias del ser humano en el campo laboral, su aporte para la empresa y cómo se gestionan.

I. Información General

Empresa: Frisby S.A

Dirección: Cra 17 # 10-21 la Popa Dosq.

Fecha de fundación e iniciación de labores: 17 Junio 1979

Fecha de entrevista: 15 Abril 2009

Entrevistado: Gloria Maria Ossa Restrepo

Cargo: Coordinadora Desarrollo Humano

Formación: Tecnólogo Profesional Posgrado otro Cual?

Antigüedad en la Empresa: Años 10 Meses 4

II. Fundamentación Teórica y Conceptual sobre Gestión por Competencias

1. ¿Cuál es el concepto que tiene ud de competencia?

Conducta que demuestra la habilidad de una
persona para desempeñar un cargo

2. ¿Ha leído algún autor, artículo o libro sobre competencias y su modelo de gestión en el campo laboral?

Si No Cuál?

3. ¿La empresa ha realizado investigaciones en competencias y su modelo de gestión?

Si No No sabe

4. ¿En la empresa como definen la Gestión por Competencias?

Formar el personal (capacitación) para aumentar las competencias dependiendo del nivel de competencia con el que llega a la Empresa.
Retroalimentación

5. ¿Qué teorías conoce la empresa sobre competencias y su modelo de gestión?

Método Hay Group - Conductual
Modelo de Competencias laborales - Definiciones de Calvo

6. ¿Qué aportes genera para la empresa trabajar con base en las competencias de sus colaboradores?

Mayor Desempeño

Mayor Productividad

Mayor Competitividad

D. Ninguna

Otra. ¿Cuál? Desarrollarse como ser humano

III. Información Práctica sobre Gestión por Competencias

7. ¿La empresa aplica algún modelo de Gestión por Competencias?

Si No Cuál? Conductual y Desempeño

8. ¿La empresa como considera la Gestión por Competencias?

Muy importante

B. Importante

C. Nada Importante

9. ¿Cree ud que la Gestión por Competencias tiene influencia en el desempeño de la empresa?

Si No Por que? En la medida que se ^{aporte} (acepte) a los colaboradores se obtiene mayor desempeño

10. ¿La Gestión por Competencias tiene relación con el direccionamiento estratégico de la empresa?

Si No Por que? Presupuesto - Capacitación.
Para el cierre de Brechas.

11. ¿Cómo se gestiona el modelo en su empresa?

Proceso de Selección, entrenamiento, evaluación, se realiza un plan anual de capacitación y evaluación anual para saber su evolución en el proceso

12. ¿Cómo se mide el modelo de Gestión por Competencias en la empresa?

Indicadores de Evaluación
A través del impacto de la Evaluación
Auditoría

IV. Información Adicional o Complementaria

Las competencias básicas (Misión, visión, etc) son
conductuales. 6
Las específicas son las de Desempeño según el
cargo. Entre 3 y 1

UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVA
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Objetivo: Esta encuesta se realiza con el propósito de indagar sobre los conocimientos que los directivos de las empresas más representativas de Risaralda tienen acerca de las competencias del ser humano en el campo laboral, su aporte para la empresa y cómo se gestionan.

I. Información General

Empresa: Inbenio Risaralda S.A

Dirección: Km 2 Via La Virginia

Fecha de fundación e iniciación de labores: 28 Julio 1978

Fecha de entrevista: 17 Abril 2009

Entrevistado: Ximena Ravagli Vega

Cargo: Auxiliar Dpto Desarrollo Organizacional

Formación: Tecnólogo ___ Profesional Posgrado ___ otro ___ Cual? ___

Antigüedad en la Empresa: Años 1 Meses 8

II. Fundamentación Teórica y Conceptual sobre Gestión por Competencias

1. ¿Cuál es el concepto que tiene ud de competencia?

Son las características propias de cada persona
que definen su forma de pensar y actuar,
predicen un desempeño excelente y lo diferencian
del desempeño promedio, producto de su
conocimiento, experiencia, actitudes y aptitudes

2. ¿Ha leído algún autor, artículo o libro sobre competencias y su modelo de gestión en el campo laboral?

Si No Cuál?

Martha Alles

3. ¿La empresa ha realizado investigaciones en competencias y su modelo de gestión?

Si No No sabe

4. ¿En la empresa como definen la Gestión por Competencias?

Es una herramienta de enorme utilidad, ya que facilita la interrelación de dos diferentes procesos del Dpto de desarrollo organizacional (selección, inducción, evaluación, capacitación, desarrollo, compensación, desvinculación) posibilitando realizar su gestión de manera integral gracias al que el sistema va librado a las responsabilidades de cargos

5. ¿Qué teorías conoce la empresa sobre competencias y su modelo de gestión?

DICCIONARIO Gestión por competencias AUTOR: Martha Alles desde hace 1 año se realizó el levantamiento de las competencias organizacionales, por nivel de gestión (estratégica, tácticas y operativas), y por áreas de gestión (procesos de ingeniería) con la Firma consultora CNP (CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD) PROYECTO POR CONVENIO SENA-INGENIO

6. ¿Qué aportes genera para la empresa trabajar con base en las competencias de sus colaboradores?

A. Mayor Desempeño

B. Mayor Productividad

C. Mayor Competitividad

D. Ninguna

E. Otra. ¿Cuál? _____

III. Información Práctica sobre Gestión por Competencias

7. ¿La empresa aplica algún modelo de Gestión por Competencias?

Si No Cuál? Selección, entrenamiento, capacitación, desarrollo de carrera, valoración para el desarrollo, administración cambio y cultura

8. ¿La empresa como considera la Gestión por Competencias?

A. Muy importante

B. Importante

C. Nada Importante

9. ¿Cree ud que la Gestión por Competencias tiene influencia en el desempeño de la empresa?

Si No Por que? es de gran utilidad puesto que se trabaja con este para el desarrollo y la potencialización del capital humano, ya que es factor clave de éxito, que marcará la diferencia con una alta productividad y competitividad en el mdo

10. ¿La Gestión por Competencias tiene relación con el direccionamiento estratégico de la empresa?

Si No Por que? el direccionamiento estratégico para el ingenio es nuestro norte y con base a este se diseño el modelo de gestión por competencias.

11. ¿Cómo se gestiona el modelo en su empresa?

por medio de un diseño metodológico que se realiza en cada departamento.

12. ¿Cómo se mide el modelo de Gestión por Competencias en la empresa?

Actualización de la descripciones de roles, evaluar y alinear cada proceso frente al direccionamiento estratégico de la empresa, definición del proceso en términos de objetivos, entrada, salida, recursos e indicadores, determinar la estructura organizacional del DPTO, alinear los cargos existentes dentro del proceso, identificación de # total de personas requeridas para cada cargo.



IV. Información Adicional o Complementaria

UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVA
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Objetivo: Esta encuesta se realiza con el propósito de indagar sobre los conocimientos que los directivos de las empresas más representativas de Risaralda tienen acerca de las competencias del ser humano en el campo laboral, su aporte para la empresa y cómo se gestionan.

I. Información General

Empresa: Busscal de Colombia S.A

Dirección: Km 14 Via Cerritos

Fecha de fundación e iniciación de labores: 1 Agosto 2003

Fecha de entrevista: 20 Abril 2009

Entrevistado: Adrian Escobar Tovar

Cargo: Director de Gestión Humana

Formación: Tecnólogo ___ Profesional Posgrado ___ otro ___ Cual? ___

Antigüedad en la Empresa: Años 2 Meses ___

II. Fundamentación Teórica y Conceptual sobre Gestión por Competencias

1. ¿Cuál es el concepto que tiene ud de competencia?

Es el conjunto de habilidades, aptitudes y actitudes
que le permite a una persona obtener resultados
superiores a un determinado puesto de trabajo.

2. ¿Ha leído algún autor, artículo o libro sobre competencias y su modelo de gestión en el campo laboral?

Si No Cuál?

Olga Lyda Alboleda (EAFIT)

3. ¿La empresa ha realizado investigaciones en competencias y su modelo de gestión?

Si No No sabe

4. ¿En la empresa como definen la Gestión por Competencias?

conjunto de características propias de cada colaborador
el cual se operacionalizan en conductas, con el
objetivo de ajustallas a las necesidades y
situaciones cambiantes de la organización
para mejorar el desempeño, la productividad
y la resolución de problemas

5. ¿Qué teorías conoce la empresa sobre competencias y su modelo de gestión?

6. ¿Qué aportes genera para la empresa trabajar con base en las competencias de sus colaboradores?

Mayor Desempeño

Mayor Productividad

Mayor Competitividad

D. Ninguna

E. Otra. ¿Cuál? _____

III. Información Práctica sobre Gestión por Competencias

7. ¿La empresa aplica algún modelo de Gestión por Competencias?

Si No Cuál? Actualmente se encuentra ajustando el modelo

8. ¿La empresa como considera la Gestión por Competencias?

- A. Muy importante
- B. Importante
- C. Nada importante

9. ¿Cree ud que la Gestión por Competencias tiene influencia en el desempeño de la empresa?

Si No Por que? dicha Gestión se convierte en parte de la cultura de un colectivo que visiona crecer permanentemente en todos sus aspectos.

10. ¿La Gestión por Competencias tiene relación con el direccionamiento estratégico de la empresa?

Si No Por que? en el DE se relaciona la competitividad y la productividad como aspectos claves para la sostenibilidad de la empresa

11. ¿Cómo se gestiona el modelo en su empresa?

Valorando, desarrollando y evaluando competencias organizacionales, laborales y personales en los diferentes subprocesos de la gestión humana.

12. ¿Cómo se mide el modelo de Gestión por Competencias en la empresa?

Se mide inicialmente en la consecución de los objetivos de calidad, y en la gestión del desempeño que se hace con nuestros colaboradores.

IV. Información Adicional o Complementaria

UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVA
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Objetivo: Esta encuesta se realiza con el propósito de indagar sobre los conocimientos que los directivos de las empresas más representativas de Risaralda tienen acerca de las competencias del ser humano en el campo laboral, su aporte para la empresa y cómo se gestionan.

I. Información General

Empresa: Suzuki Motor de Colombia S.A

Dirección: Km 15 vía Pereira - Cartago

Fecha de fundación e iniciación de labores: 25 febrero 1982

Fecha de entrevista: 24 Abril 2009

Entrevistado: Yovanna Gonzalez López

Cargo: Jefe Recursos Humanos

Formación: Tecnólogo ___ Profesional Posgrado ___ otro ___ Cual? ___

Antigüedad en la Empresa: Años 1 Meses 6

II. Fundamentación Teórica y Conceptual sobre Gestión por Competencias

1. ¿Cuál es el concepto que tiene ud de competencia?

la medición de una característica que debe tener
la persona para desempeñar determinada labor.

2. ¿Ha leído algún autor, artículo o libro sobre competencias y su modelo de gestión en el campo laboral?

Si No Cuál?

Martha Alicia Alles

3. ¿La empresa ha realizado investigaciones en competencias y su modelo de gestión?

Si No No sabe

4. ¿En la empresa como definen la Gestión por Competencias?

Una estrategia que se utiliza en pro de los planes de mejoramiento continuo que tiene la compañía

5. ¿Qué teorías conoce la empresa sobre competencias y su modelo de gestión?

6. ¿Qué aportes genera para la empresa trabajar con base en las competencias de sus colaboradores?

Mayor Desempeño

Mayor Productividad

Mayor Competitividad

D. Ninguna

E. Otra. ¿Cuál? _____

III. Información Práctica sobre Gestión por Competencias

7. ¿La empresa aplica algún modelo de Gestión por Competencias?

Si No Cuál? Procesos de Selección - Evaluación de Desempeño

8. ¿La empresa como considera la Gestión por Competencias?

A. Muy importante

B. Importante

C. Nada Importante

9. ¿Cree ud que la Gestión por Competencias tiene influencia en el desempeño de la empresa?

Si No Por que? Orienta al alcance de Objetivos

10. ¿La Gestión por Competencias tiene relación con el direccionamiento estratégico de la empresa?

Si No Por que? Es el apoyo para la plataforma estratégica de la compañía

11. ¿Cómo se gestiona el modelo en su empresa?

Procesos de selección y Evaluación de desempeño

12. ¿Cómo se mide el modelo de Gestión por Competencias en la empresa?

Auditorías Internas y Externas
Revisión de Cumplimiento de Objetivos

IV. Información Adicional o Complementaria
