PERSONAS: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

Gestión por Competencias en una empresa de Tecnología de Información (TI)

Competence Management in a company of Information Technology (IT)

Edición Nº 15 – Noviembre de 2012

Artículo Recibido: Marzo 30 de 2012

Aprobado: Octubre 24 de 2012

AUTORAS

Rocio Castillo Vallade
Tecnóloga en Control Industrial, Licenciada en Organización y Gestión Tecnológica, Universidad de Santiago de Chile.
Jefa de Servicios Generales e Infraestructura empresa Quintec Chile S.A.
Santiago, Chile.
Correo electrónico: rcastillov@quintec.cl

Francisca Pino Estay
Tecnóloga en Automatización Industrial, Licenciada en Organización y Gestión Tecnológica, Universidad de Santiago de Chile.
Departamento de Procurement empresa de Ingeniería AUSENCO.
Santiago, Chile.
Correo electrónico: francisca.pinoe@gmail.com

Resumen

Cada día, los desafíos de la sociedad van aumentando la complejidad de los procesos organizacionales, y a medida que estos crecen, las organizaciones se han visto enfrentadas a responder con un mayor perfeccionamiento. Es allí en donde la administración del capital humano ha tenido grandes avances con el propósito de mejorar la eficacia de los colaboradores dentro de la cada organización.

Cada día, se hace más evidente que el conocimiento es uno de los elementos que se constituye en una ventaja competitiva entre las organizaciones, por lo cual éstas han venido desarrollando una serie de actividades que apuntan a la formación, intercambio y

socialización de dicho conocimiento, con el fin de mejorar la productividad de las organizaciones. Teniendo en cuenta que es el recurso humano quienes poseen dicho conocimiento, se ha hecho fundamental desde la alta gerencia favorecer la selección, el desarrollo y la conservación de un capital humano capaz de crear, aprender y además de transmitir conocimiento valioso dentro de la organización. Es aquí donde la gestión por competencias, y el generar cortes de brechas de capacitación se presenta como una herramienta poderosa para lograr gestionar de manera estrategia el capital humano.

Palabras claves: Capital Humano, Gestión del conocimiento, brechas de capacitación, estrategia.

Abstract

Each day, the challenges of society are increasing the complexity of organizational processes, and as these grow, organizations have faced to respond with further refinement. This is where the human capital management has made great strides in order to improve the efficiency of employees within each organization.

Every day, it becomes more apparent that knowledge is one of the elements that constitute a competitive advantage among organizations, so they have developed a series of activities aimed at training, exchange and sharing of such knowledge, in order to improve the productivity of the organization. Given that is the human resource who possess such knowledge, has become fundamental from top management favor the selection, development and retention of human capital capable of creating, transmitting and also learn valuable knowledge within the organization. This is where the skills management, and generate training gaps cuts comes as a powerful tool for managing human capital strategy way.

Keywords: Human Capital, Knowledge management, training gaps, strategy

INTRODUCCIÓN

La gestión por competencias suele definirse como un modelo de gestión que permite construir y evaluar las competencias especificas que se requieren en un puesto de trabajo y además permite flexibilizar la organización e introducir al personal de trabajo como los actores principales en los procesos y transformaciones que tiene la organización. En este

sentido, es el conjunto de capacidades organizativas metodológicas y sociales referentes a la calidad y la organización del trabajo relacionadas con las respuestas ante situación nuevas e imprevistas (Arrascaeta, 2009).

La forma de gestionar las personas en las organizaciones, la situación laboral, las relaciones con los empleados y las exigencias del entorno han variado en los últimos años. La aceleración de los cambios y la falta de respuesta de muchas organizaciones para adaptarse a estas transformaciones han dado lugar a que cada vez más se reclamen nuevas herramientas de gestión de recursos humanos.

Los factores principales que han ido favoreciendo la evolución de las teorías de gestión de los recursos humanos hasta el enfoque actual son:

- Los cambios que se han producido y que se siguen produciendo (globalización del mercado, desarrollo tecnológico y volumen de información disponible.
- El aumento de las exigencias de calidad de servicio por parte de los clientes y usuarios.
- El aumento de la competencia, que ha obligado a las organizaciones a adoptar innovaciones tecnológicas.
- La necesidad de innovar para diferenciarse en el mercado y mantener ventajas competitivas.
- El mayor dinamismo e intervención del factor humano en todo proceso productivo.
- La validez de los objetivos económicos pero considerando los objetivos sociales.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan. Desarrollar la capacidad de adaptación de los RRHH a los cambios, debe considerarse de real importancia por las repercusiones que tienen sus comportamientos, conocimientos y destrezas/habilidades en el logro de los objetivos empresariales.

"La clave de una gestión acertada está en las personas que en ella participan"

Una herramienta indispensable para afrontar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e implicación de las personas (Capital Humano),

ayudando a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la organización. Se trata de disponer de competencias adecuadas y en el momento deseado, para responder a los compromisos adquiridos por la organización.

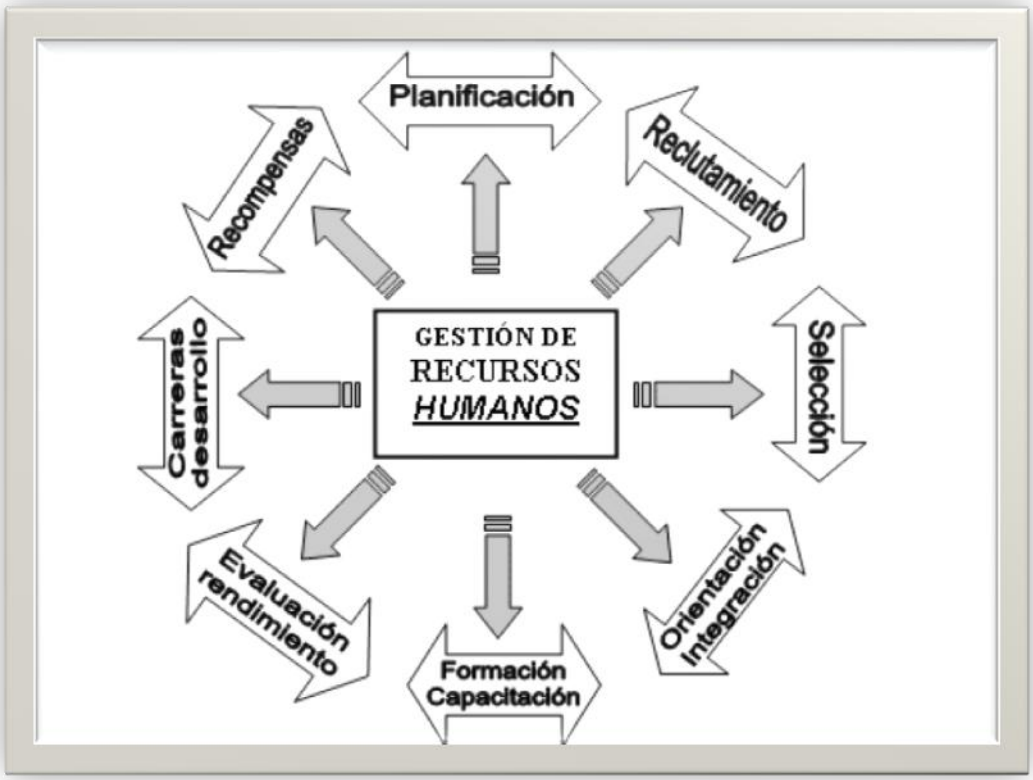

Figura1: Desarrollo de un modelo de gestión por competencias. Fuente: J. García del Junco, Cristóbal Casa Nueva."Gestión de Empresas. Enfoques y Técnicas en la Práctica". (2001).

Desarrollar un modelo de gestión por competencias contribuye a:

- Alineamiento de las personas con la cultura, valores y estrategia de la organización.
- La multifuncionalidad y polivalencia de las personas.
- Ofrecer una alternativa para dar respuesta a las inquietudes del personal, históricas en las empresas, en cuanto a planes de carrera, promoción y formación interna, incluso la evaluación del desempeño, fuentes de No satisfacción habitualmente.
- Dar respuesta al aprovechamiento de todo el potencial en recursos humanos
- Posibilita asignar trabajos en función de las competencias que requieren.

- Hace efectiva la movilidad de las personas en función de los trabajos a realizar y los recursos disponibles a nivel general de la organización y no por departamentos, áreas funcionales o puestos de trabajo.
- Motivación de las personas.
- Evita que se den situaciones simultáneas de recursos humanos saturados o sobrecargados y recursos ociosos.
- Cada persona puede participar en la identificación de sus niveles de competencia y conocerá en todo momento su plan de desarrollo de competencias en función de los trabajos a realizar a corto/medio plazo.
- Facilita la definición de perfiles profesionales para la selección e integración cultural y productiva de las nuevas incorporaciones (contratos o periodos de prácticas).

Teniendo en cuenta esto, se plantea como objetivo el desarrollo del siguiente artículo: **GESTION POR COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA DE TECNOLOGIA DE INFORMACION (TI).**

MÉTODO

Población

La población que se tuvo en cuenta para la investigación fueron 65 trabajadores, mayores de edad, de un proceso de Logística y Servicios Generales, que cuenta con Jefaturas, Administrativos y Técnicos de una empresa de Tecnología de la Información de la ciudad de Santiago.

Herramientas

La Detección de las Necesidades de Capacitación (DNC), es el elemento más importante en la elaboración de un programa de capacitación. Hacer un buen diagnóstico evita "capacitar por capacitar". Entre las técnicas más usuales para detectar las necesidades de capacitación y las utilizadas en dicho trabajo de tesis están las siguientes:

Sujeto Clave: Para realizar una de las encuestas se seleccionó algunas personas de la organización como Sujeto Clave.

El Sujeto Clave es un trabajador que será entrevistado con el fin de conocer los Objetivos Estratégicos de su área, las opciones de mejoramiento y los principales obstáculos del personal de su área. Finalmente dichos elementos se deben traducir en futuras opciones de Capacitación orientadas al personal de su área.

Entrevistas Abiertas y Cerradas: Consiste en un listado de preguntas sobre identificación del cargo, sus funciones, sus actividades y aspectos inherentes a este, con el fin de recolectar datos para la identificación de las competencias de cada área. Las entrevistas se presentaron como una herramienta muy importante porque a través de ellas se pudimos tener acceso a información relacionada con los problemas de capacitación que hoy existen en la empresa de Tecnología de la Información Quintec Chile S.A entre las personas que hoy ahí laboran.

Desde el punto de vista analizado y en base los resultados obtenidos en los resultados de las encuestas realizadas y a fin de poder ayudar a construir programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, creemos que las empresas de Tecnología de la Información deben crear programas de capacitación que cuenten con:

Detectar necesidades de capacitación: La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

La razón por la cual la empresa necesita la capacitación es debido a que esta debe atender, las necesidades manifiestas y encubiertas de todo el personal, ya que al ser éste el recurso más importante, es imprescindible que funcione independientemente.

La capacitación soluciona y detecta las causas por la cual la empresa no alcanza sus expectativas y estos se ven reflejados en los resultados como puede ser el índice de ventas, las quejas del cliente y devoluciones del producto como lo plantearon las Jefaturas.

Con el programa de capacitación de personal se mejorarán los siguientes aspectos:

- Eficiencia y calidad en los procesos de trabajo.
- Mejor funcionamiento y coordinación de las actividades.
- Que la empresa atienda las necesidades del personal.
- Mayor relación empresa-personal
- Mejor servicio al cliente.
- Que exista mayor identidad institucional.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, que hoy en día no se realizan en las empresas. Falta una determinación de las necesidades de capacitación, como realizar Evaluación de desempeño a toda la organización y no tan solo a los altos mandos, Cuestionarios; Entrevistas con supervisores y gerentes; Reuniones interdepartamentales; Examen de empleados; Modificación de trabajo; Análisis de cargos; Presentación de problemas detectados en la empresa:

Inducción: Es conveniente que todo el personal conozca la empresa, sus orígenes, metas, objetivos, misión, visión, sus principales éxitos, los errores que se cometieron en los fracasos, conocer la estructura organizacional y los productos que ofrecen.

Calidad en el servicio: Debido a que el cliente es imprescindible para la empresa, se le debe de dar la mejor atención que se logra con un buen servicio de calidad e imagen que proyecte la empresa a sus clientes.

Habilidades Administrativas: Este contempla la planeación, organización, control de actividades entre otros.

Diseñar el programa de capacitación: Pudimos observar que las empresas deben diseñar un programa de capacitación y que suministre al Área de Gestión de Personas las siguientes respuestas:

- ¿QUÉ debe enseñarse?

- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ¿CÓMO debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe enseñar?

Debemos tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en los empleados y un cambio de actitud hacia la capacitación.

Las acciones propuestas para la solución de los problemas detectados son:

Inducción: Se requiere que todo el personal se identifique con la empresa, con la finalidad de obtener una mejor relación con ésta, para que exista mayor comunicación, trabajo en equipo y a su vez se sientan comprometidos para reducir y evitar problemas que podrían ir surgiendo, esto se podría evitar dando a conocer al personal, la misión de la empresa, visión, cultura organizacional, valores, orígenes, objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

Calidad en el servicio: En el servicio hay que pensar tanto en el cliente como en los colaboradores, por lo que inculcar la cultura de servir dentro y fuera de la empresa, estamos asegurando una buena imagen, por lo tanto toda persona que quiera trabajar en la empresa tendrá que tener esa sensibilidad en el servicio, sabrá y conocerá la mejor manera de tratar a sus clientes y compañeros, lo que hará que se fomente y fortalezca la comunicación, cooperación, trabajo en equipo y sobre todo que los clientes estén satisfechos con el servicio que se les presta.

Habilidades administrativas: De acuerdo a los resultados del cuestionario aplicado a todos los colaboradores, a las entrevistas y la observación se reflejo que hace falta en las actividades realizadas la planeación, la organización, el trabajo en equipo, mejores

relaciones interpersonales; y por esto se recomienda un curso-taller sobre la administración en el trabajo.

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

Es muy importante la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje.

Con la impartición de los cursos y adiestramientos se espera obtener por parte de los empleados una mejor productividad en su área de trabajo.

Con el curso de inducción se espera se refuercen los valores institucionales de la empresa para que los empleados se sientan identificados con ella, es decir para crear una relación empleado- empresa.

Con los cursos de calidad en el servicio y habilidades administrativas, se pretende facilitar el trabajo al empleado; minimizar el grado de dificultad de algunas tareas en el cual se necesita que ellos conozcan perfectamente ciertas técnicas.

En resumen, lo que realmente se pretende es que los empleados sean capaces de planear las actividades, como llevarlas a cabo y que estas se realicen en el momento adecuado, en forma eficiente; con la finalidad de mejorar la productividad de los colaboradores y alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

El éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores.

Implementar el programa de capacitación: Uno de los métodos que sugerimos a la empresa de Tecnología de la Información es la capacitación en el puesto de trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador.

Cabe destacar, a su vez, que cada día está adquiriendo mayor importancia el e-learning. El mismo consiste en un nuevo modelo de aprendizaje, progreso y desarrollo profesional, se trata de la capacitación a través de Internet, on-line.

Evaluación del programa de capacitación: Esta etapa propiamente no fue desarrollada pero damos los siguientes tips para su implementación posterior. La etapa final del proceso de capacitación que la empresas de Tecnología de la Información necesitan desde el punto de vista obtenido en las encuestas realizadas, es darle la real importancia a la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intento responder a inquietudes, tales como: ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo?, ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que la compañía ha impartido hasta el momento es la adecuada o tiene falencias considerables?

Conclusiones

La decisión de las empresas de Tecnología de la Información de orienta la gestión del recurso Humano a través del sistema de Gestión de Conocimiento, exige un proceso de adaptación de las estructuras y dinámicas existentes a la propuesta que genera la Gestión del conocimiento.

La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costo directo y, aun más importante, de costos de oportunidad. Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos.

Creemos que los beneficios que las empresas pueden obtener de la evaluación realizada son importantes y se deben considerar de una mejor manera, ya que ayudará a la organización a:

- Extender la capacitación hacia todos los trabajadores de la empresa.
- Elaborar eficientemente la determinación de las necesidades de aprendizaje (DNA).
- Mejorar la comunicación entre el personal y los directivos que ayude al buen desempeño del proceso de capacitación.
- Ajustar la capacitación a los objetivos de los puestos de trabajo.
- Realizar un proceso de desarrollo ajustado a las necesidades de los trabajadores y de la organización.
- Realizar un plan de capacitación ajustado a las necesidades del corto y largo plazo de la capacitación, en función de los objetivos de la empresa.

Incrementar programas de ayuda al empleado, bienestar personal y en equipo con el fin de incentivar una calidad de vida óptima que impacte de forma positiva a los individuos de la organización. Dar a conocer los procesos a toda la organización para incluir a todos los funcionarios en los nuevos proyectos y hacerlos sentir parte del objetivo estratégico definido. Reconocer que su participación es definitiva en el logro de los resultados propuestos.

El propósito fundamental del diseño del programa de brechas de competencias en las empresas de tecnología de la Información, es disminuir las brechas presentes en los trabajadores, orientando así, capacitaciones técnicas o de desarrollo que respondan al objetivo de incrementar el nivel de las competencias.

Creemos que en el ámbito de la Gestión de los Recursos Humanos, las empresas debe iniciarse además por programas de capacitación, por ser socialmente Responsables desde los subsistemas de actuación gerencial por ejemplo: La contratación perteneciente al proceso de Reclutamiento y Selección , asumir la Responsabilidad Social desde la organización y desde el subsistema de la Gestión de los Recursos Humanos implica

conseguir objetivos estratégicos que vinculen el protagonismo de la empresa y su relación con la sociedad.

Estos niveles de alcance suponen considerar su efectividad si se apropian del compromiso donde los actores responsables de dirigir a las personas que conforman las organizaciones lo asumen. Es decir, los empleados y trabajadores son estos quienes tienen en sus capacidades la posibilidad de alcanzar efectivamente los propósitos de la Responsabilidad Social en las organizaciones.

Finalmente el compromiso social que se adquiera debe ser soportado por todos los componentes que integran la organización desde cualquier rango y desde el puesto de trabajo que se ocupe, para lo cual todos y cada uno de las personas que laboran en organizaciones deben sentirse comprometido en este nuevo escenario.

Referencias Bibliográficas

1. Gestión de recursos humanos por Competencias y Gestión del Conocimiento. Berrocal, F: Lopez, M & Pereda (2002).
2. Gestión por competencias: Fuente de ventajas competitivas. Primera Edición (2009). Autor Rodrigo Arrascaeta.
3. Diseño, Implementación y Evaluación de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Primera Edición 2006.Autor Leonard Mertens.
4. Planes de Capacitación acordes a brechas de competencias Fuente: http://www.slideshare.net/circulocapacitacion/planes-de-capacitacin-acordes-a-brechas-de-competencias-detectadas (Consultada el 23/05/2012).
5. Gestión de Empresas. Enfoques y Técnicas en la Práctica". Segunda Edición 2001. J. García del Junco, Cristóbal Casa Nueva.
6. La Gestión del Conocimiento y el Factor Humano. Aprendizaje Organizacional Fuente:http://www.monografias.com/trabajos34/gestion-conocimiento/gestion-conocimiento.shtml (Consultada el 18/10/2012).