

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

Nathalia Andrea Martínez Valero
Juan Carlos Rincón Gaviria

1. Introducción

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

La industria de maquila de productos, que para este caso es de pantalones en índigo, se encuentra ubicada en el sector de confecciones, y esto se debe a que no tiene una participación muy representativa de este mercado

y, para efectos de encuestas y estadísticas, las maquilas pertenecen al sector confección. De acuerdo con informes realizados sobre el sector de las confecciones por estudiantes de maestría de la Universidad Externado de Colombia, se identifica un aumento del nivel de producción en unidades y en pesos que ha tenido el sector en los últimos años, a la vez que su participación en el PIB ha retrocedido del 1.13% en el año 1992 al 0.74% para el 2000¹. Adicionalmente, en el sector priman las empresas pymes con uso intensivo de mano de obra, por lo cual el sector tiene una participación del 10% en el empleo industrial. Así mismo, tiene mayores índices de rotación de mano de obra y disminución en los costos de prestaciones sociales. Por último, en cuanto a exportaciones estas representan un 14.1% del total de la industria y los princi-

¹ Torres Peña, Jorge Alberto, *Estudio prospectivo de las empresa de confecciones organizadas en "el Madrugon" en Bogotá* 2010, Universidad Externado de Colombia, 2004

pales países a los que se exporta son Estados Unidos, Venezuela y Panamá.

Esta situación hace necesario que las empresas de maquila se encarguen de proteger, capacitar, desarrollar y ofrecer un clima de trabajo adecuado para obtener resultados con calidad, productividad y competitividad. Por tal razón, es fundamental reclutar, seleccionar y ubicar a cada persona en el lugar de trabajo que le corresponda, de acuerdo a sus competencias ya sean estas: personales, sociales y laborales. Para ello es importante llevar a cabo el proceso de gestión por competencias, el cual permite dar un ordenamiento lógico para la ejecución del mismo al interior de las organizaciones. De la misma manera, la gestión por competencias permite determinar un marco conceptual importante y útil para entender cómo se identifican y desarrollan las competencias en las organizaciones; cómo se relacionan con cada individuo; qué influencia tiene en los procesos administrativos e interpersonales y cómo influyen en la creación, desarrollo e implementación del mismo.

La revisión de autores nacionales e internacionales ofrecen conceptos que aportan a la creación y determinación de la gestión por competencias, donde encontramos por orden cronológico en 1964 CINTERFOR/OIT de Uruguay, la cual habla sobre los pasos para aplicar las competencias por medio de 40 preguntas importantes relacionadas con las empresas y las instituciones de formación profesional. Dichas preguntas van desde la identificación de competencias, hasta el diseño de capacitación que se necesite. En 1986,

Martha Alles fue la primera persona en hablar sobre las competencias, cómo se implementa la gestión por competencias y cómo influye en los procesos administrativos del departamento de recursos humanos haciendo énfasis en “la máxima conducción debe tener una mayor participación antes y durante la implantación del sistemas de gestión por competencias”². En el año 2003 el Ministerio de Educación define las competencias individuales y laborales que las empresas de todo tipo deben tener en cuenta, entendidas como: “el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes aplicadas en el ámbito productivo que se traduce en resultados efectivos”³. Posteriormente, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) explica el proceso de gestión por competencias y cuáles son los cinco pasos que se desarrollan para dicho proceso. En relación con la revisión de literatura, el vacío que se encuentra en estos cuatro autores es que se basan en que la alta gerencia es el pilar de toda organización, encargada de implementar y desarrollar el modelo de gestión por competencias. En este caso, lo que se desea saber es si la alta gerencia de las pymes de maquila de pantalón en índigo ven la importancia de la gestión por competencias para cada uno de los cargos y de la organización misma.

El artículo se encuentra organizado de la siguiente forma. La primera parte corresponde a la introducción. La segunda parte es el marco teórico y los antecedentes. La tercera parte es la discusión y resultados del trabajo de campo según la entrevista cualitativa. La quinta parte son las conclusiones y recomendaciones de política.

2 Alles Martha, *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*, 2000 pp. 74

3 Ministerio de Educación Nacional, *Competencias Laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas*, Consulta marzo 11 de 2006. Ubicación: www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85777_archivo_pdf2.pdf

2. Marco teórico y antecedentes de la gestión por competencias

Las competencias se definen como “*características subyacentes en el individuo que están causalmente relacionadas a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación*”⁴. En pocas palabras, son características internas y propias de cada individuo, que determinan el comportamiento en diferentes situaciones y retos del trabajo. Otra definición plantea que las competencias tienen que ver con “*la construcción social de aprendizaje significativo y útil para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la institución sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo*”⁵

Por otro lado, la gestión por competencias se refiere a una metodología que permite la determinación de competencias organizacionales, laborales e individuales. Esto con el fin de mejorar los procesos operativos, administrativos de las empresas, para llegar a resultados como la calidad total, aumento de la productividad y competitividad, pero sobre todo ubicar la persona correcta en el puesto de trabajo correcto.⁶

Dentro del concepto de gestión por competencias se incluyen las competencias laborales, que según el SENA, tienen que ver con la capacidad real que tiene una persona para aplicar conocimientos, habilidades, destrezas, valores y comportamientos en el desempeño laboral bajo diferentes contextos.

De acuerdo al orden cronológico que se está desarrollando en este artículo, se inicia con la revisión de literatura de la CINTERFOR/ OIT, la cual es un servicio técnico de la Organización Internacional del Trabajo, creado en 1963, establecido en Montevideo (Uruguay), este servicio define la competencia laboral, como: “*una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada*”⁷.

De la misma manera, CINTERFOR determina tres enfoques. El primero, concibe la competencia como una capacidad para desarrollar las tareas, el segundo es enfocado a atributos de cada individuo (actitudes, capacidades), y el tercero se refiere a una mezcla entre los atributos personales y los que se tienen para desarrollar una función o labor. Igualmente define cual es el proceso para determinar las competencias:

Identificación de competencias: Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir

4 Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., *Competence at work, models for superior performance*, John Wiley y & Sons, Inc., USA, 1993

5 Gutiérrez, Martha Lucia, Énfasis de gestión por competencias, Facultad Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia, 10 de febrero de 2006

6 Martínez, Nathalia, interpretación de la entrevista realizada por gestión humana. Martha Alles, el día 7 de marzo de 2006.

7 CINTERFOR/OIT, *Conceptos básicos de competencia laboral*, 1998, (<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>)



de una actividad de trabajo, las competencias que se movilizan con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo.

Normalización por competencias: se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierte en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores.

Formación basada en competencias: una vez realizada la normalización se prosigue a la creación de currículos de formación para el trabajo, obteniendo buenos resultados con eficiencia e impacto en las necesidades que tiene cada organización.

Certificación de competencias: es el reconocimiento formal sobre una competencia demostrada de un individuo por medio de una evaluación para realizar una actividad laboral normalizada.

Por último muestra las ventajas de la gestión por competencias para las empresas, resaltando que estas generan una diferenciación y competitividad para las organizaciones. Igualmente, permite a las empresas obtener mejores procesos de selección, en la medida que la nueva tendencia global lleva a que las empresas manejen perfiles a partir de competencias.

Posteriormente Martha Alles, buscó adaptar los modelos de competencias americanos al caso de empresas latinoamericanas. La autora plantea que la gestión por competencias se debe llevar a cabo en todo el proceso del departamento de recursos humanos, para

que este se encargue de aplicarla a toda la organización. Para este desarrollo la autora se basa en lo siguiente:

Empieza explicando los tres elementos importantes de toda competencia; los cuales corresponden a **conocer, ser y hacer**, donde el primero hace referencia a la aplicación de una técnica específica, el segundo a los rasgos o características, valores de cada persona, y el tercero, hace referencia a que las competencias se adquieren mediante entrenamiento y experiencia. Luego define las competencias como el conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser adquiridos o innatos de cada persona, para definir sus competencias para cualquier actividad; posteriormente determina la clasificación de las competencias en 5 clases, esto para determinar al interior de cada organización el tipo de competencias que se quieren adquirir y desarrollar:

- Motivación: son las que conllevan y seleccionan el comportamiento hacia acciones u objetos.
- Características: son físicas y de respuesta consistente a las situaciones e información.
- Concepto propio: son las actitudes, valores e imagen propia de cada persona.
- Conocimiento: es la información que una persona posee sobre áreas específicas.
- Habilidad: es la capacidad para desempeñar tareas físicas o mentales.

La autora clasifica bajo el diagrama de Iceberg, en donde el conocimiento y las habilidades son lo visible, esto se debe a que son más fáciles de desarrollar por medio del proceso de capacitación y las competencias de características, concepto propio y motivación son las menos visibles. Desde este punto de vista, la gerencia integral debe escoger el recurso humano con la combina-

ción de estas competencias y no sólo con las visibles.

Así mismo, la autora determina los pasos para el desarrollo de la gestión por competencias al interior de las organizaciones:

- Definir visión y misión
- Definir las competencias de cada cargo empezando por la máxima dirección de la compañía
- Probar las competencias en un grupo pequeño de ejecutivos de la organización (hacer prueba piloto)
- Validación de las competencias.
- Diseñar los procesos de recursos humanos y de la empresa por competencias.

Por último, describe las características importantes que debe desarrollar el departamento de recursos humanos en el proceso de selección, reclutamiento, ubicación y capacitación, esto con el fin de contratar las personas adecuadas de acuerdo a las competencias determinadas para cada cargo, sin embargo resalta que este proceso no se puede desarrollar sin un alto compromiso y responsabilidad de la alta gerencia con sus empleados y viceversa.

El estudio del Ministerio de Educación Nacional pretende ayudar a entender conceptos claves de las competencias laborales, tomándolas como base para que existan mejores condiciones de empleabilidad de las personas, analizando aspectos como: concepto de competencia, definiciones de las competencias básicas y laborales, incluyendo en estas

las específicas y generales.⁸ Se plantea que la competencia permite apreciar la capacidad de emplear habilidades y destrezas con el fin de responder en diferentes situaciones o problemas que se puedan presentar. Las competencias básicas se relacionan con la apropiación y aplicación del conocimiento. Las competencias generales son genéricas, transversales, transferibles, generativas y medibles.⁹

Por último el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) por ser una institución de formación técnica profesional tiene como objetivo la creación y normalización de competencias, con el fin de optimizar los planes de carrera, buscando que las empresas cambien su percepción y estén a la vanguardia, guiados por esta entidad y así aplicar calidad a todos y cada uno de los procesos que se manejan en cada empresa. La metodología consiste en tomar los estándares de la norma ISO 9000, crear programas y manuales que se acomoden a la norma de calidad y a las competencias laborales e individuales que requiere cada cargo. Se llegó a determinar los 5 pasos importantes para que las empresas de Colombia implementen este sistema.

3. Discusión y resultados de la entrevista cualitativa

La recolección de datos para esta investigación se llevó a cabo en la ciudad de Bogotá,

8 Ministerio de Educación Nacional, *Documento en pdf. Competencias laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas, agosto 2003*, ubicación: http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85777_archivo_pdf2.pdf

9 http://www.lcfes.gov.co/esp/sac/eva_ed_b/index.htm Mertens, I (2000) La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional.



con empresarios especializados en la confección por maquila de pantalones en índigo cuyas empresas se ubican al sur de la ciudad; específicamente en los barrios: Soacha, Bosa, Claret, Ingles, Tunal y Carvajal.

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

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

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

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

1. ¿Qué importancia tiene para la empresa el recurso humano?
2. ¿Cómo se lleva a cabo la selección de personal para las vacantes de la empresa?
3. ¿Luego que el personal es seleccionado, este se integra de alguna manera a un plan de capacitación?

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

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

Por otro lado, tres de las empresas no aplican ningún plan de capacitación puesto que creen que si pasaron las pruebas, tienen las capacidades suficientes para llevar a cabo sus funciones. Mientras que las otras 7 empresas estuvieron de acuerdo al afirmar que sus

empleados siempre están en formación, ya que por cada modelo de pantalón se deben llevar a cabo operaciones diferentes y lo que hacen es guiarlos con los compañeros más experimentados, para disminuir los riesgos de reproceso en la confección de las prendas. En la mayoría de estas empresas existe la posibilidad que sus empleados sean ascendidos de cargo, pero es un proceso muy lento, debido a la responsabilidad y a la experiencia que se adquiere por la misma rotación de modelos y diseños que se llevan a cabo.

Por otra parte, en ninguna de las empresas se va más allá del conocimiento que existe en la confección de pantalones ya que sólo los altos cargos pueden acceder a estos programas, que a su vez pretenden ser transmitidos e implementados por las personas que los llevan a cabo, como lo son los supervisores, los ingenieros o los mismos gerentes que cumplen múltiples funciones en estas empresas. Por lo tanto el conocimiento que exigen estas empresas en su gran mayoría es que sepan hacer las cosas bien, y que tengan bastante experiencia y calidad en los procesos que ejecutan. Podemos resaltar que el conocimiento y preparación se encuentra en las altas directivas, y no en la mano de obra quien es la que desarrolla todo el proceso productivo. Así mismo es claro ver que, aunque reconocen que el recurso humano es el valor fundamental de toda empresa, no se identifican esfuerzos para brindar desarrollo y mejorar desempeño de toda la organización. Es decir, no tienen la certeza y seguridad de querer desarrollar un modelo de este tipo porque no sienten la responsabilidad necesaria y contundente para implementarlo.

Dentro de la entrevista realizada se pudo obtener como resultado que 4 de las empresas ofrecen salarios al destajo, cubiertos como salario integral y un escaso seguro médico; el

resto de las empresas ofrecen toda la seguridad social, ya que piensan que los empleados deben tener todas las garantías como son la cobertura en pensión, salud y recreación. Aunque estas empresas ofrecen salarios más bajos, hay una notable satisfacción por parte de los empresarios ya que estuvieron de acuerdo que desde la implementación de todos estos servicios, los empleados han tenido un mayor compromiso con la empresa, reflejado en la productividad y en un mayor sentido de pertenencia y responsabilidad. Sin embargo, en la entrevista a los empresarios, se logra apreciar que el conocimiento que se tiene acerca de estos temas, tiene que ver con la capacidad de las personas para llevar a cabo de manera excelente sus labores cumpliendo con sus tareas y reduciendo los reprocesos y están de acuerdo que las capacidades no siempre se miden por la experiencia de los trabajadores, sino más bien con las destrezas que desarrollan en su aprendizaje. Esto nos lleva a determinar que el compromiso del empleado se relaciona con el valor monetario que le es pagado. El trabajador no es consciente de la importancia de una buena formación. Esto se refleja cuando se establece una relación productividad – dinero, donde, el empleador se encarga de ofrecerle más de acuerdo a el nivel productivo del empleado y este termina aceptando, sin sentarse ambas personas a dialogar, analizar y determinar que para un buen desempeño organizacional y de área es importante introducir un modelo de competencias, para afrontar los nuevos desafíos que originan con los tratados de libre comercio.

De otro lado, siete de los entrevistados no saben casi nada del tema, mientras que los restantes están de acuerdo con la importancia de ejecutar las tareas asignadas con calidad y oportunidad. A todos los entrevistados se les explicó el tema de gestión por competen-



cias y estuvieron de acuerdo en implementar este sistema en sus empresas, puesto que para ellos el recurso humano es un factor determinante para cumplir con sus metas de producción. Si los empleados cuentan con las suficientes capacidades para llevar a cabo los procesos que ejecutan, reducen los tiempos de producción y reproceso; pero esto se logra después de explicar en qué consiste el modelo y cuáles son los beneficios que obtiene la empresa al desarrollar la gestión por competencias.

Es interesante para estas empresas la implementación de este modelo de competencias, ya que no sólo podrían mejorar sus prácticas, sino aumentar su capacidad de producción y por ende su rentabilidad con la utilización de la misma mano de obra.

4. Conclusiones

El manejo del tema de la gestión por competencias hoy en día, ha tomado un papel determinante en las empresas tanto industriales, como de servicios, puesto que el recurso humano se convierte en un factor fundamental y no se puede descuidar la capacitación y el continuo desarrollo de los empleados.

De esta manera, es importante destacar el nivel de conocimiento de los empresarios acerca de este tema, debido a que los tratados internacionales de nuestro país y actualmente con la firma del TLC (Tratado de libre comercio) con Estados Unidos, las empresas se deben preparar y estar a la altura de la competencia internacional, que ofrece muy buena calidad y bajos precios.

En esta investigación, se pudo determinar que el nivel de conocimiento por parte de los empresarios de maquila acerca del tema

gestión por competencia es bajo, lo cual es preocupante debido a la gran competencia que existe en el mercado proveniente de China, la cual cuenta con buena calidad y precios bajos, comparados con la producción de la industria nacional.

De esta manera, la introducción de un modelo de gestión por competencias se convierte en un enfoque fundamental para ser implementado en las empresas colombianas, en particular en las empresas dedicadas a la fabricación por maquila de pantalones en índigo. Lo anterior debido a que sus procesos requieren mano de obra bien capacitada que no es abundante. A esto se suma el riesgo derivado de la rotación de sus empleados y la falta de garantías para estos empleados en las empresas en las que la laboran. Por lo tanto, lo importante para estas empresas, al considerar el factor humano algo tan determinante, es ofrecer por lo menos lo justo en cuanto a garantías laborales y al mismo tiempo capacitar a sus empleados de la manera más conveniente, para obtener las mejores prácticas laborales, los mejores resultados y así también disminuir la rotación de estos con las empresas de la competencia.

Como podemos ver, la gestión por competencias es importante para un mundo globalizado como en el que vivimos actualmente. Además, la revisión de la literatura mostró que las empresas pertenecientes a países desarrollados han implementado esta metodología hace mucho tiempo. Pero, debido a la apertura de mercados, las habilidades, los conocimientos y las actitudes de las personas se constituyen en un factor productivo determinante, en la medida que permiten determinar las competencias de los puestos de trabajo que manejan estas empresas, con el fin de obtener mejores niveles de desempeño,



productividad y sobre todo una mayor competitividad frente a las empresas de otros mercados.

5. Bibliografía

ALLES, MARTHA; *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*, 2000

ALLES MARTHA, *Elija el mejor. Cómo entrevistar por competencias*, 1999

CINTERFOR/OIT, *Conceptos básicos de competencia laboral*, 1998, (<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>)

DELGADO DOMINGO J, *Modelo de Gestión por Competencias*, consultado: martes mayo 2 / 2006, (ubicado en: www.gestiondelconocimiento.com)

EINST & YOUNG "Innovación en gestión empresarial "Gestión por competencias, 1998 Madrid

GUTIÉRREZ, MARTHA LUCÍA, Énfasis de gestión por competencias, Facultad Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia, 10 de febrero de 2006

ICFES, *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*, 2000, (ubicación: http://www.Icfes.gov.co/esp/sac/eva_ed_b/index.htm Mertens),

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL, *Competencias Laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas*, Consulta marzo 11 de 2006. (Ubicación: www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85777_archivo_pdf2.pdf)

SPENCER, LYLE M. Y SPENCER, SIGNE M., *Competence at work, models for superior performance*, John Wiley y & Sons, Inc., USA, 1993

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE Regional Risaralda, *Portafolio de servicios del SENA regional Risaralda*, 2003.

TORRES PEÑA, JORGE ALBERTO, *Estudio prospectivo de las empresa de confecciones organizadas en "El Madrugón" en Bogotá Prospectar al 2010*, Universidad Externado de Colombia, 2004, (ubicado en: <http://administracion.uexternado.edu.co/posgrado/espep/matdi/GENERAL/prospectivaSectorial/psConfeccionesMadrugonJorgeTorres.pdf>)

