

## CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

(Licencia de uso)

Bogotá, D.C., 2012

Señores

Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J.

Pontificia Universidad Javeriana

Cuidad

Los suscritos:

Laura Barros Vega, con C.C. No 1020757672

Angélica María Rivera García, con C.C. No 1020744107

En mi (nuestra) calidad de autor (es) exclusivo (s) de la obra titulada:

Modelo de selección de personal basado en la gestión del conocimiento en una PYME  
manufacturera Colombiana.

(por favor señale con una "x" las opciones que apliquen)

Tesis doctoral Trabajo de grado  Premio o distinción: Si  No

cual:

presentado y aprobado en el año 2012, por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Pontificia Universidad Javeriana para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mi (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autorizan a la Pontificia Universidad Javeriana, a los usuarios de la

\*Director de trabajo de grado. Profesor de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Javeriana.

Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J., así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado un convenio, son:

<b>AUTORIZO (AUTORIZAMOS)</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. La conservación de los ejemplares necesarios en la sala de tesis y trabajos de grado de la Biblioteca.	X	
2. La consulta física o electrónica según corresponda	X	
3. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer	X	
4. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet	X	
5. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previo convenio perfeccionado con la Pontificia Universidad Javeriana para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones	X	
6. La inclusión en la Biblioteca Digital PUJ (Sólo para la totalidad de las Tesis Doctorales y de Maestría y para aquellos trabajos de grado que hayan sido laureados o tengan mención de honor.)		X

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

De manera complementaria, garantizo (garantizamos) en mi (nuestra) calidad de estudiante (s) y por ende autor (es) exclusivo (s), que la Tesis o Trabajo de Grado en cuestión, es

producto de mi (nuestra) plena autoría, de mi (nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy (somos) el (los) único (s) titular (es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Pontificia Universidad Javeriana por tales aspectos.



Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “*Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Pontificia Universidad Javeriana está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

**NOTA: Información Confidencial:**

Esta Tesis o Trabajo de Grado contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de una investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. Si  No

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta, tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

NOMBRE COMPLETO	No. del documento de identidad	FIRMA
Laura Barros Vega	1020757672	
Angélica María Rivera García	1020744107	

FACULTAD: Psicología

PROGRAMA Psicología

ACADÉMICO: \_\_\_\_\_

**DESCRIPCIÓN DE LA TESIS DOCTORAL O DEL TRABAJO DE GRADO  
FORMULARIO**

<b>TÍTULO COMPLETO DE LA TESIS DOCTORAL O TRABAJO DE GRADO</b>			
Modelo de selección de personal basado en la gestión del conocimiento en una pyme manufacturera colombiana.			
<b>SUBTÍTULO, SI LO TIENE</b>			
<b>AUTOR O AUTORES</b>			
<b>Apellidos Completos</b>		<b>Nombres Completos</b>	
Barros Vega		Laura	
Rivera García		Angélica María	
<b>DIRECTOR (ES) TESIS DOCTORAL O DEL TRABAJO DE GRADO</b>			
<b>Apellidos Completos</b>		<b>Nombres Completos</b>	
Morales Cepeda		Sandra Beatriz	
<b>FACULTAD</b>			
Psicología			
<b>PROGRAMA ACADÉMICO</b>			
<b>Tipo de programa ( seleccione con "x" )</b>			
Pregrado	Especialización	Maestría	Doctorado
X			
<b>Nombre del programa académico</b>			
Psicología			
<b>Nombres y apellidos del director del programa académico</b>			
Martín Emilio Gáfaró Barrera			
<b>TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:</b>			

Psicólogo						
<b>PREMIO O DISTINCIÓN</b> (En caso de ser LAUREADAS o tener una mención especial):						
No aplica						
<b>CIUDAD</b>		<b>AÑO DE PRESENTACIÓN DE LA TESIS O DEL TRABAJO DE GRADO</b>			<b>NÚMERO DE PÁGINAS</b>	
Bogotá		2012			171	
<b>TIPO DE ILUSTRACIONES ( seleccione con “x” )</b>						
Dibujos	Pinturas	Tablas, gráficos y diagramas	Planos	Mapas	Fotografías	Partituras
		X				
<b>SOFTWARE REQUERIDO O ESPECIALIZADO PARA LA LECTURA DEL DOCUMENTO</b>						
<p><b>Nota:</b> En caso de que el software (programa especializado requerido) no se encuentre licenciado por la Universidad a través de la Biblioteca (previa consulta al estudiante), el texto de la Tesis o Trabajo de Grado quedará solamente en formato PDF.</p>						
Microsoft Word						
PDF						
<b>MATERIAL ACOMPAÑANTE</b>						
TIPO	DURACIÓN (minutos)	CANTIDAD	FORMATO			
			CD	DVD	Otro ¿Cuál?	
Vídeo						
Audio						
Multimedia						
Producción electrónica						
Otro Cuál?						

<b>DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVE EN ESPAÑOL E INGLÉS</b>					
<p>Son los términos que definen los temas que identifican el contenido. <i>(En caso de duda para designar estos descriptores, se recomienda consultar con la Sección de Desarrollo de Colecciones de la Biblioteca Alfonso Borrero Cabal S.J en el correo <a href="mailto:biblioteca@javeriana.edu.co">biblioteca@javeriana.edu.co</a>, donde se les orientará).</i></p>					
<b>ESPAÑOL</b>			<b>INGLÉS</b>		
Selección de personal			Personnel selection		
Globalización			Globalization		
Gestión del conocimiento			Knowledge management		
Activos intangibles			Intangible assets		
Competencias			Competition		
<b>RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS</b>					
(Máximo 250 palabras - 1530 caracteres)					
<p>Este estudio tuvo como objetivo construir un modelo de selección de personal basado en la gestión del conocimiento que pueda ser aplicado en una PYME manufacturera haciendo que esta sea más eficiente en la elección de los candidatos, logrando retener y potenciar al talento humano para así encaminar a la empresa y que esta pueda posicionarse como una organización competitiva, en la que exista el desarrollo y fortalecimiento del conocimiento de cada empleado, siendo esto, el aspecto que hace valiosa y única a una empresa porque es lo que le pertenece a la misma. Para el desarrollo de esta investigación se revisaron conceptos y temáticas relacionados con la gestión de conocimiento, los activos intangibles, la selección de personal y las competencias, desde el contexto global actual. Para llevar a cabo esta investigación, se realizaron observaciones, entrevistas semi-estructuradas y un grupo focal; las cuales permitieron conocer las necesidades y dinámicas relacionales que evidenciaron la cultura organizacional y la transferencia de conocimiento. Teniendo en cuenta lo anterior, se crearon unas competencias organizacionales y se hallaron los cargos críticos de la PYME, lo cual permitió la construcción del modelo de selección de personal basado en la gestión del conocimiento.</p>					

---

The study's objective was build a personal selection model on knowledge management that can be applied in a PYME manufacturing company, making it more efficient on the selection of the people, achieving retain and enhance the human talent in order to steer the company to position itself as a competitive organization, in which exists the development and strengthen knowledge of each employees, that is the aspect that makes a valuable and unique company because it is what belongs to it. For the development of this research were reviewed concepts and issues related to knowledge management, intangible assets, personnel selection and competencies, from the current global context. To carry out this investigation, observations were made, semi-structured interviews and focus group, which allowed determining the needs and relational dynamics that demonstrated the organizational culture and knowledge transfer. From this organizational competencies were created and found the critical positions of the PYME, which allowed the construction of the recruitment model based on knowledge management.



MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN LA GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO EN UNA PYME MANUFACTURERA COLOMBIANA.

Rivera, A & Barros, L. Pontificia

Universidad Javeriana, Facultad

de Psicología.

\*Sandra Beatriz Morales Cepeda

2012

Bogotá, Noviembre 2 de 2012

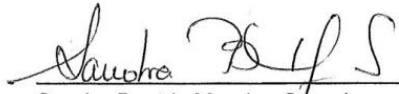
Señores  
**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**  
Ciudad.

Ref.: Trabajo de Grado

Buenas tardes y Cordial saludo:

Por medio de la presente, me permito presentar el trabajo de grado titulado **MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UNA PYME MANUFACTURERA COLOMBIANA**, elaborado por las estudiantes Laura Barros Vega c.c 1.020.757.672 de Bogota y Angélica Rivera García c.c 1.020.744.107 de Bogota, del cual fui directora. Este fue sustentado y aprobado en el mes de julio del presente año.

Cordialmente,

  
\_\_\_\_\_  
Sandra Beatriz Morales Cepeda  
C.C. 63.367.975 de Bucaramanga

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen .....	12
Palabras claves .....	13
Abstract .....	13
Introducción .....	5
Justificación y planteamiento del problema .....	8
Fundamentación bibliográfica.....	15
Objetivos.....	45
Categorías .....	46
Método.....	49
Resultados.....	59
Discusión .....	64
Referencias bibliográficas.....	75
Anexo 1 (Glosario).....	79
Anexo 2 (Formato metodología para la medición de gestión del conocimiento y cultura organizacional) .....	83
Anexo 3(Consentimientos informados) .....	86
Anexo 4 (Respuestas de la metodología aplicada para la medición de gestión del conocimiento y cultura organizacional).....	95
Anexo 5 (Respuesta de las entrevistas para medir gestión del conocimiento y cultura organizacional).....	101
Anexo 6 (Análisis de entrevistas, metodología y observaciones).....	108
Anexo 7 (Objetivos estratégicos de la PYME manufacturera Colombiana) .....	114
Anexo 8 (Diccionario de competencias).....	115
Anexo 9 (Cargos críticos) .....	127
Anexo 10 (Perfil de la PYME manufacturera Colombiana).....	129
Anexo 11 (Perfil por competencias propuesto para el cargo de ventas.) .....	139
Anexo 12 (Manual propuesto para proceso de selección).....	159
Anexo 13 (Ejercicio estudio de casos).....	166
Anexo 14 (Ejercicios de presentación) .....	171

## Resumen

Este estudio tuvo como objetivo construir un modelo de selección de personal basado en la gestión del conocimiento que pueda ser aplicado en una PYME manufacturera haciendo que esta sea más eficiente en la elección de los candidatos, logrando retener y potenciar al talento humano para así encaminar a la empresa y que esta pueda posicionarse como una organización competitiva, en la que exista el desarrollo y fortalecimiento del conocimiento de cada empleado, siendo esto, el aspecto que hace valiosa y única a una empresa porque es lo que le pertenece a la misma. Para el desarrollo de esta investigación se revisaron conceptos y temáticas relacionados con la gestión de conocimiento, los activos intangibles, la selección de personal y las competencias, desde el contexto global actual. Para llevar a cabo esta investigación, se realizaron observaciones, entrevistas semi-estructuradas y un grupo focal; las cuales permitieron conocer las necesidades y dinámicas relacionales que evidenciaron la cultura organizacional y la transferencia de conocimiento. Teniendo en cuenta lo anterior, se crearon unas competencias organizacionales y se hallaron los cargos críticos de la PYME, lo cual permitió la construcción del modelo de selección de personal basado en la gestión del conocimiento.

## **Palabras claves**

Selección de personal (32), globalización (1442), gestión del conocimiento (123)  
activos intangibles, competencias (126)

## **Abstract**

The study's objective was build a personal selection model on knowledge management that can be applied in a PYME manufacturing company, making it more efficient on the selection of the people, achieving retain and enhance the human talent in order to steer the company to position itself as a competitive organization, in which exists the development and strengthen knowledge of each employees, that is the aspect that makes a valuable and unique company because it is what belongs to it. For the development of this research were reviewed concepts and issues related to knowledge management, intangible assets, personnel selection and competencies, from the current global context. To carry out this investigation, observations were made, semi-structured interviews and focus group, which allowed determining the needs and relational dynamics that demonstrated the organizational culture and knowledge transfer. From this organizational competencies were created and found the critical positions of the PYME, which allowed the construction of the recruitment model based on knowledge management.

### **Key words**

Personnel selection (32), globalization (1442), knowledge management (123),  
intangible assets, competition (126)

## Introducción

La presente investigación hace referencia a la gestión del conocimiento que se puede definir como un proceso mediante el cual las organizaciones pueden encontrar, seleccionar, organizar, diseminar y transferir la información y la experiencia, pertinentes para el desarrollo de actividades comunes dentro de las empresas, tales como: el aprendizaje dinámico, la toma de decisiones, la planeación estratégica y la resolución de problemas. La gestión del conocimiento, lo determina, lo incrementa y lo explota para ganar posicionamiento competitivo. La selección de personal, es un proceso sobre el cual se puede construir y proponer un modelo basado en la gestión del conocimiento, pues este de encarga de definir cuál candidato es el más apto para ocupar el puesto de trabajo.

Esta investigación tuvo como objetivos identificar los elementos de la gestión del conocimiento inherentes a la cultura organizacional de la empresa colombiana objeto de estudio, con el fin de proponer el modelo que se ajuste óptimamente a dicha organización, evidenciar las capacidades organizacionales y los cargos críticos que permiten que se lleven a cabo los objetivos estratégicos, encaminándola a ser competitiva, escoger un perfil de los cargos críticos de la organización con base en el modelo de gestión del conocimiento y desarrollar las herramientas de evaluación por competencias aplicables en el proceso de selección.

Las empresas que implementan estrategias basadas en la gestión del conocimiento, deben cambiar por completo la forma en como realizan el proceso de selección de personal, debido a que es a partir de este, que se escogen las personas más calificadas para ocupar

un puesto de trabajo y para encaminar a la empresa a ser globalmente competitiva, a partir del conocimiento propio.

Existen numerosas herramientas de selección basadas en el modelo de gestión del conocimiento que permiten evaluar a través de las competencias definidas en función de los comportamientos lo que es necesario que los empleados posean para ocupar el puesto y asegurar el éxito del mismo. Las herramientas escogidas para esta organización fueron el el IPV (prueba psicológica relacionada con las ventas) que evalúa *“características o rasgos psicológicos de los individuos. En general, este tipo de pruebas se agrupan tradicionalmente en función de las características psicológicas que permiten evaluar: inteligencia, aptitudes, rasgos de personalidad, intereses y motivaciones”* (Pereda & Berrocal, 2006, pp, 178) y estudios de casos y ejercicios de presentación (pruebas situacionales) que *“determinar si el candidato posee las competencias genéricas y/o técnicas exigidas por el puesto y determinar el nivel en que las posee”* (Pereda & Berrocal, 2006, pp. 179). En estas pruebas los candidatos deben poner en práctica todos sus conocimientos, habilidades y/o actitudes necesarias para darle solución a un problema concreto que se le plantea.

Las ultimas, están relacionadas con el assessment center, que es una herramienta que surge como consecuencia de la globalización y que es definida como *“un proceso estandarizado de evaluación de competencias, realizado a partir de la utilización de varias técnicas y evaluaciones, y en la que los juicios están basados, en parte, en situaciones de simulación”*. (Pereda & Berrocal, 2006, pp, 191)

Por otro lado, esta investigación nació por un interés personal sobre la manera en cómo se llevan a cabo los procesos en el área de gestión humana, concretamente el de

selección de personal, teniendo en cuenta el contexto globalizado en el que se vive. Por lo anterior, surgió un mayor interés por crear un modelo basado en la gestión del conocimiento que pueda ser aplicado en el proceso de selección de personal, haciendo que éste sea eficiente en tanto retenga y potencie los activos intangibles y encamine a la empresa a posicionarse como una organización globalmente competitiva, es decir, que logre retener, motivar y cautivar tanto económica como motivacionalmente a los empleados con talento dentro de la organización, potenciando su desarrollo y gestionando sus capacidades, habilidades y conocimientos. La empresa colombiana objeto de estudio, permitió tener una mirada amplia sobre el proceso de selección, la cultura organizacional y la transferencia de conocimiento, que admite cuestionarse en cuanto a la forma en cómo están realizados sus perfiles y como los evalúan y proponer nuevas formas de hacerlo, basado en la gestión del conocimiento que le permitirá estar a la vanguardia de lo que el mundo globalizados les exige.

Para dar respuesta a los objetivos de esta investigación; se realizaron entrevistas semi- estructuradas, observaciones y grupos focales que permitieron dar cuenta de la cultura organizacional y de la transferencia de conocimiento. A partir de esto se crearon tres competencias organizacionales que fueron comparadas con los objetivos estratégicos de la organización con el fin de evidenciar los cargos críticos. Lo anterior, permitió que se modificara el perfil de encargado de punto de ventas (cargo crítico seleccionado) con base en la gestión por competencias y se construyera el modelo basado en la gestión del conocimiento para el proceso de selección.



## Justificación y planteamiento del problema

El mundo actual, da cuenta de un gran cambio en el mercado y por ello, la competencia hace parte del creciente fenómeno llamado: globalización. Según Castells (2006), existe la competitividad positiva que hace referencia la posibilidad de abrir espacios de negociación entre las empresas o redes, buscando el bien común y el crecimiento de la organización y la competitividad negativa, es la que se caracteriza por pensar en el bien individual de una empresa, buscando el éxito sin importar lo que suceda con el resto de las empresas que están a su alrededor. Hoy en día, las capacidades de una organización para competir, exigen que supere las formas de gestión tradicionales y se oriente por nuevas formas de trabajo enmarcadas en la flexibilidad laboral, a partir de la creación de innovadores planteamientos y el desarrollo de herramientas eficaces, entre las que se encuentra la gestión de los recursos humanos, que le permite a una empresa competir con sus activos intangibles que generan su verdadero diferencial en el mercado.

A partir de lo anterior, es importante revisar el aporte de la gestión del conocimiento para posicionar a una organización en un mundo globalmente competitivo. La gestión del conocimiento, nace cuando las organizaciones descubren que el valor de una empresa u organización, no solo son los activos físicos (computadores, escritorios, libros, teléfonos) y financieros (dinero, balances, cuentas), sino también los activos intangibles (conocimiento, habilidades y competencias de las personas). Este aporte dio a conocer que no solo lo material es lo importante en una empresa, sino también son los recursos y capacidades que poseen las personas con las cuales cuenta la organización. (García, comunicación personal, Octubre de 2011)

Por ellos, las empresas globalmente competitivas son aquellas que logran retener, motivar y cautivar tanto económica como motivacionalmente a los empleados con talento dentro de la organización, potenciando su desarrollo y gestionando sus capacidades, habilidades y conocimientos; aspectos que son activos intangibles, porque son los que la organización utiliza para crear valor que no es contable. Según Salazar (2000) *“La Gestión del conocimiento debe ser entendida como la instancia de gestión mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar el desarrollo del conocimiento dentro de la organización.”* (Sección de la gestión del conocimiento, párr. 1.)

Un ejemplo de ello es la empresa Noel, es una organización Antioqueña que nació hace 85 años y que está dentro de las empresas más posicionadas en el mundo del mercado. Esto se debe, en gran medida, a que hace 10 años, apareció la apertura económica y tuvieron que cambiar su estilo de trabajo, actualizar su cultura organizacional y redefinir sus objetivos estratégicos no solo para sobrevivir, sino para crecer en el mercado globalizado y competitivo que se estaba haciendo cada vez más fuerte. Esta decisión, fue producto de la necesidad de meterse de lleno en el mundo internacional de los negocios, como consecuencia de la globalización, llevándolos a entender que *“no se trata solamente de internacionalizar sus fuentes de abastecimiento, sino buscar nuevas oportunidades en los mercados externos”* (Arias, 2007), pero principalmente, ha sido resultado del permanente compromiso con la atención y capacitación del talento humano (activos intangibles) que tiene como característica principal el “aprender a aprender” constantemente, con un actitud abierta frente al cambio. Noel, le da gran importancia a las capacitaciones y al sentido de pertenecía para atraer y retener a sus trabajadores, han invertido en esto hasta \$ 1.000 millones de pesos anuales. A si mismo se preocupa por que

los trabajadores y empleados reciban una remuneración justa y equitativa, porque la competitividad según Arias (2007), “*no la podemos lograr con salarios bajitos*”, por ello sus inversiones en la mejora del bienestar de su personal superan los \$ 3,500 millones pesos, lo cual, a traído como resultado que 81% de sus trabajadores tengan vivienda propia. Además de ello, son líderes en promover la universidad en la empresa, a través de convenios con universidades, programas de educación, talleres con los proveedores, diplomados en desarrollo de competencias, cursos sobre TIC’S, entre otros.

En la mayoría de organizaciones y seguramente en Noel, consideradas “Great place to work” o el mejor lugar para trabajar, la gestión del conocimiento, está liderada por el área de gestión humana, dado que dentro de ella se trabajan procesos, entre los que se encuentran los de selección de personal. Este proceso, busca atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar y adquirir las competencias necesitarías por la organización. Por lo tanto, la escogencia del individuo adecuado para el cargo correcto, busca mantener o aumentar la eficiencia, optimizando los procesos realizados por el personal, según los requerimientos de la organización.

Otro ejemplo de esto, es la empresa La Riviera SAS, que es una organización de gran trayectoria en el mercado de belleza, formada hace más de 50 años, líder en la distribución y comercialización de marcas internacionales de lujo y que, hoy tiene presencia en mercados locales y zonas libres en 11 países de Latinoamérica. En esta organización la selección de personal es un proceso objetivo y sistemático para atraer y retener el personal que la empresa necesita. Es objetivo porque se fundamenta en la valoración del desarrollo de las competencias a través de instrumentos psicométricos y de experiencias simuladas en las que se puede observar el comportamiento de las personas de una manera más acertada y

es sistemático porque se realiza con todas las personas que van a ingresar a la compañía en todo el país y para todas las vacantes.

El proceso guarda una estrecha relación con el conocimiento que se produce en la organización en la medida en que: 1) compara el desarrollo de las competencias de las personas en relación con el perfil construido gracias a los trabajadores que dentro de la organización en sus diferentes roles, se han destacado en su desempeño; lo cual está muy relacionado con el conocimiento que se ha desarrollado al interior de la organización y que ha hecho que esta sea exitosa y 2) La cultura organizacional está relacionada con el comportamiento y las relaciones que se dan al interior de la empresa, que sirve de marco de referencia al evaluar a las personas en el proceso de selección, en la medida en que, este proceso buscan personas cuyos valores y comportamientos puedan alinearse mejor con dicha cultura, ejemplos de estos valores son: el comportamiento ético, la responsabilidad, la coherencia, entre otros, los cuales se exploran muy detalladamente en el proceso de selección. Ya con estas dos cosas clara y con base a ellas se construyen los procesos de desarrollo de personal en la organización. (García, comunicación personal, Marzo de 2012)

Hoy en día, gran cantidad de empresas PYME, es decir empresas pequeñas y medianas, practican una selección muy táctica que no abarca todo lo que se necesita para realizar un proceso óptimo de selección, por ello, no se profundiza en encontrar el capital intelectual (los activos intangibles), tal como lo evidencia Jaramillo (2005) en su investigación:

*“en el proceso mencionado, las empresas de la investigación tienen en cuenta el análisis de la hoja de vida, las entrevistas, las pruebas técnicas y la verificación*

*de referencias como insumos fundamentales a la hora de selección (...) las vacantes deben ser cubiertas en el menor tiempo posible y manejan una concepción práctica de la selección que consiste en elegir a una persona que conoce el oficio” pp. 126.*

Lo anterior, no se ajusta a lo que el mundo globalizado en el que se vive actualmente exige, siendo así, la selección de personal debe ser más estratégica, donde además de aplicar pruebas y dar un criterio basado solo en un análisis de la hoja de vida, se encuentren personas versátiles que puedan asumir muchas funciones (polivalentes) a través del desarrollo de competencias y habilidades individuales que les permitan avanzar con la organización. En conclusión, si se trabaja en conjunto, la selección de personal y el desarrollo del capital humano se pueden producir un conocimiento estratégico que puede considerarse la ventaja competitiva de la empresa.

Por tanto, este proyecto de investigación busca optimizar el proceso de selección de personal en una manufacturera PYME Colombiana, teniendo en cuenta la competencia de las organizaciones extranjeras y la necesidad de ser parte de un mercado globalmente competitivo. Para ello, se propuso un modelo de gestión del conocimiento dirigido al proceso de selección de personal, el cual hoy en día es la base para que el área de gestión humana potencialice el capital intelectual.

A partir de la gestión estratégica del capital intelectual, se quiere hacer una propuesta al proceso de selección de personal logrando que sea efectivo y oportuno, obteniendo beneficios cualitativos para la empresa, encaminándola a posicionarse como una organización globalmente competitiva. Es esencial destacar que una gestión del conocimiento eficaz, empieza con la gente que se vincula a la organización, siendo la selección de personal, un paso fundamental para desarrollar el capital humano, en tanto las

personas que ingresan a la empresa, sean empleados que se adapten fácilmente al cargo; esto es beneficioso, porque es la mejor manera de capitalizar el recurso.

Este proyecto de investigación busca aportar al área de la psicología organizacional, en primera medida porque este es un tema muy común en las organizaciones pero poco trabajado como proyecto de investigación, por ello, se cree que puede llegar a ser un aporte a las empresas PYME colombianas, en la medida en que los resultados aportados por este proyecto, pueden extenderse a otros procesos de gestión del talento. Además de ello, es una investigación, que tiene como objetivo construir un modelo de gestión del conocimiento enfocado en el área de selección de personal, a partir del análisis de necesidades y requerimientos de una organización; lo cual, le permitirá a largo plazo lograr hacer un proceso de selección de personal acorde a las herramientas que se usan en gestión humana hoy en día.

Si bien, este proyecto se pensó con fines académicos, pero al mismo tiempo por un gran interés personal sobre la manera en cómo se llevan a cabo los procesos en el área de gestión humana, concretamente el de selección de personal. Por lo anterior, surge un mayor interés por proponer un modelo basado en la gestión del conocimiento en el área de selección de personal, lo cual después de una investigación y del conocimiento adquirido, ha dado cuenta de la importancia de un modelo para una organización que vaya acorde con las necesidades de esta. Teniendo en cuenta lo anterior, fue relevante trabajar con una PYME, en primera medida porque no tiene implementado un modelo de gestión del conocimiento en el área de gestión humana, segundo porque esta organización por ser una manufacturera, el sostenimiento depende en gran medida de la producción y la venta de los productos, centrando su atención en ello y finalmente porque es una organización donde

todos los cargos son fundamentales para el éxito de la misma, por ello, el proceso de selección debe ser óptimo y eficiente.

Por último, esta investigación es acorde con la misión y la visión de la Pontificia Universidad Javeriana, que se preocupa por la crisis ética y la instrumentalización del ser humano y este proyecto apunta a potencializar el ser humano dentro de una organización. Al mismo tiempo, es congruente con el compromiso social de la Facultad de Psicología, la cual busca realizar acciones que permitan adentrarse en una realidad nacional del país, ofreciendo conocimiento pertinente a la sociedad. Por ende la pregunta problema a la que se dio respuesta es: ¿Es posible construir un modelo basado en la gestión del conocimiento dirigido al proceso de selección de personal, a partir del análisis de necesidades y requerimientos de una empresa PYME colombiana?

## Fundamentación bibliográfica

*"La globalización es una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada de generalizada de tecnología". (Fondo monetario internacional, 2006, sección que es la globalización, párr. 1)*

La globalización es un fenómeno que aparece en la década del 80 generando cambios políticos, económicos, culturales y sociales, que han tenido un impacto (fuerte o débil) dependiendo del país y que como consecuencia han habido transformaciones. En Colombia, la globalización lleva consigo esencialmente tres cambios, el primero es la revolución de las tecnologías de la información y de la comunicación, el segundo es el desarrollo de mercados globales de bienes y de servicios y por último esta la apertura de las barreras comerciales; por ello, la globalización empieza a exigir un cambio de perspectivas a las organizaciones, donde el foco ya no está en ser productivos basados en los activos tangibles sino también en los activos intangibles (capital intelectual) que permiten que la entidad sea globalmente competitiva, y afronte dichos cambios.

En esta misma línea, la globalización, ha cambiado también la forma de concebir el trabajo, por ello, es relevante hacer un breve recuento sobre tres corrientes de pensamiento que son importantes para esta investigación y que tuvieron una gran repercusión históricamente.

La primera de las corrientes es el taylorismo, creada por Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915), quien entendía el trabajo a partir de la división de las diferentes tareas del



proceso de producción. A partir de esto, se creó un nuevo método de organización industrial que tenía como objetivo, aumentar la productividad y evitar el control que el obrero (como se les llamaba en ese tiempo a los empleados) podía ejercer en momentos de producción. Esta forma de control se basaba en la racionalización del trabajo, que más adelante él lo llamo administración científica u organización científica del trabajo; su fin era maximizar la eficiencia de la mano de obra, máquinas y herramientas, a partir de la división de tareas, haciendo una descripción minuciosa del trabajo a realizar, tomando los tiempos que este llevaba. El taylorismo concibe al individuo como una máquina que debe hacer un trabajo específico en el tiempo indicado; entonces el trabajador es ajeno al trabajo. Este modelo de producción centra toda su atención en como regular los movimientos en un periodo de tiempo para que el trabajo sea eficiente, por ende, no se tiene en cuenta las condiciones externas del obrero, es decir no se tiene en cuenta al trabajador como ser humano, en tanto se deja de lado su contexto y las condiciones particulares y únicas, de cada uno. (Gualteros, comunicación personal, Mayo de 2010)

Años después, como consecuencia de los resultados obtenidos por el experimento de Hawthorne realizado en 1927 por el Consejo Nacional de Investigaciones quienes iniciaron un experimento en una fábrica llamada Western Electric Company, en el barrio de Hawthorne de Chicago; lo que querían era determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción. Este experimento fue coordinado por Elton Mayo (1880 – 1949) y como un movimiento en contra de la teoría clásica de la administración. Elton mayo (1880 – 1949), propone el modelo de la teoría de las relaciones humanas, que tenía como objetivo equilibrar la deshumanización del trabajo. (Gualteros, comunicación personal, Mayo de 2010)

Él empezó a estudiar al ser humano dentro del trabajo, dándose cuenta que las cosas que pasaban por fuera de él y dentro de él afectaban directamente el desempeño del trabajador. Entonces, ya no se concebía al trabajador como una maquina sino como un trabajador sentimental, porque no solo estaba motivado por la remuneración sino por los sentimientos que se evidencian dentro de una organización. Para Mayo, el problema de la productividad estaba basado en la motivación, por ende, propone una forma de ver la relación entre el trabajo y el sujeto y se da cuenta que mientras el trabajador este motivado y satisfecho la productividad del mismo será mayor, es decir motivación es directamente proporcional a producción, de esta manera, se dio cuenta que entre más pertenencia sintieran los trabajadores con la empresa, mejor harían la labor correspondiente. (Gualteros, comunicación personal, Mayo de 2010)

Para el siglo XIX, llega el neoliberalismo, que concibe al trabajador como un ser autónomo, auto gestionado, es decir que tiene la capacidad de crear nuevas formas de empleo, que además, se desarrolla en un sociedad de conocimiento donde los bienes inmateriales cobran un valor mucho más importante que el que se le daba antes, se ve al ser humano con habilidades y competencias que no son de la empresa pero agregan valor a la misma. (Gualteros, comunicación personal, Mayo de 2010)

Ahora bien, estas concepciones, en algunos casos, se han transformado hasta hoy, si bien, se guardan algunos cimientos de la teoría de las relaciones humanas; el trabajo ha cambiado su perspectiva y el trabajador está llamado a asumir otra. A sí mismo, han habido otros cambios a causa de la globalización, que ha obligado a las organizaciones a modificar las formas de trabajo de las distintas áreas que hacen parte de una empresa y que han influido directamente en la situación actual para ingresar al mundo laboral. Una de las áreas

que ha cambiado drásticamente es el área de gestión humana que tiene a cargo el reclutamiento, la selección de personal, el bienestar de los empleados, el desarrollo de competencias, la remuneración, entre otras. Hace algunos años, esta área, funcionaba de acuerdo a lo que el gerente tradicional planteaba, puesto que, este fijaba objetivos, definía y asignaba recursos y elaboraba presupuestos, en pocas palabras lideraba y delegaba todos los “procesos” de una organización.

Por ello, el área de gestión humana, no tenía una participación activa dentro de la organización, dado que, esa forma de trabajo tan centralizada en procesos de planeación que llevaran a la empresa a la productividad, dejaba de lado completamente las posibilidades de desarrollar el potencial humano, su nivel de compromiso y su interés y motivación por la participación activa en la vida laboral, eliminando la posibilidad que la empresa fuera aún más exitosa a partir de ello. La mentalidad estaba basada en dividir la organización entre los que piensan y los que hacen; haciendo de la empresa una exitosa en tanto costos y producción, dejando de lado la autonomía de las demás áreas de la organización, siendo gestión humana, una de las más importantes dentro de una empresa, porque es un área, que vela por el bienestar de los empleados dentro de una organización, encargándose de la parte económica (salarios, incentivos y prestaciones sociales), formativa (capacitaciones y desarrollo personal), dinámica (enganche, contratos, inducción y evaluación de personal), sanitaria (exámenes médicos pre-ocupacionales y ocupacionales), normativa (reglamentos y políticas de manejo de personal) y de bienestar (transporte, recreación, deportes entre otros). (Matamala, S.F)

Hoy en día, el área de gestión humana es autónoma y esencial en una organización, porque tiene la función vital para que las compañías sobrevivan al mercado global,

haciendo sentir a las personas parte de la empresa y motivar e incentivan el pensamiento en sentido global. Es así, como esta área, busca que los empleados se sientan más comprometidos e identificados con su empresa a través de varias herramientas de trabajo que han surgido en la actualidad, como lo son la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias y habilidades, proyectando valores individuales que se complementen con los corporativos, que tienen como base el recurso humano, siendo este el activo más importante. (Matamala, S.F)

La nueva economía, está creando una creciente necesidad de desarrollar habilidades en tecnologías, telecomunicaciones, biotecnología entre otros campos, que exige que los empleados desarrollen recursos intelectuales especializados. Gestión humana entra a jugar un papel muy importante permitiéndoles a los trabajadores este desarrollo. Por ello, la visión tradicional en donde primaba la medición y control de los empleados, a evolucionado, con el objetivo de hacer más adaptables las organizaciones a los mercados cambiantes, los cambios rápidos, las nuevas tecnologías, la mayor competencia, la globalización y los clientes de mayor poder, que obligaron a que las empresas dieran un giro y se adaptarán al nuevo panorama económico. Consecuentemente, la creatividad, recursividad, innovación, flexibilidad y adaptabilidad se convirtieron en aspectos más importantes que la habilidad de desempeñar con precisión un trabajo específico. (López, 2002).

Es válido decir, que se vive en la era del trabajador del conocimiento, debido a que cada día son más importantes y valiosas las personas con altos niveles de conocimiento y habilidades específicas para determinadas áreas. Tal como lo dice López (2002)

*“Es por esto que las empresas deben entender que la tarea principal de la administración del recurso humano, del talento humano, o como se quiera llamar, si quieren mantenerse competitivas, tiende hacia la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional.” (Párr. 4)*

Recogiendo lo más importante, se puede decir que los cambios rápidos que se producen en las tecnologías, las competencias, entre otros aspectos, traen como consecuencia la necesidad de disponer de una fuerza de trabajo que sea continuamente capaz de llevar a cabo las tareas, lo cual supone un significativo reto al que tienen que hacer frente al área de gestión humana dentro de una organización.

Es por ello, que se habla en gestión humana de la gestión del conocimiento. Es importante resaltar que el activo intangible más importante para una organización es el capital intelectual, siendo este el factor que diferencia una entidad de otra. El capital intelectual se convierte en el conocimiento de la empresa, en tanto son los activos intangibles que posee y que produce valor a la organización.

La gestión del conocimiento y el capital intelectual, han existido desde la creación de la humanidad. El hombre pre-histórico, empezó a desarrollar habilidades para sobrevivir y cazar. Desde ese momento se fue gestionando el conocimiento aunque los individuos no fueran conscientes, el conocimiento se refleja en cosas tan simples como los pergaminos en donde se redactaban conocimientos adquiridos y acontecimientos de la época, los cuales sirvieron para entender y determinar la historia que hoy sabemos. Cuando llegó la revolución industrial y el verdadero desarrollo empresarial a nivel mundial, dio pie para que las empresas incursionaran y trabajaran en conjunto con los trabajadores, dándose cuenta

que ellos representan el activo más importante entre lo económico. (Jiménez & Hoyos, S.F)

El capital intelectual surgió como movimiento organizacional de tres orígenes, según Jiménez y Hoyos (S.F) el primero se desarrolló en Japón con el trabajo realizado por Hiroyuki Itami; el estudio la repercusión de los activos intangibles en la administración de las corporaciones japonesas, este echo impacto a la comunidad japonesa ya que nunca se había realizado un estudio sobre este tema. El segundo origen, surge por el trabajo de Penrose (1931) y Wernerfelt (1969) que buscaban explicaciones sobre “la teoría de la firma”, que posteriormente David Teece (1996), unió los conceptos de los anteriores autores en un artículo sobre la tecnología de la comercialización. Y por último, surgió el trabajo de Karl Erick Sveiby (1942 - 2004) de Suecia, quien reflexiono sobre la dimensión del capital humano dentro del capital intelectual, a partir de esto, apporto un punto de vista nuevo, argumentando que el valor de las empresas se encontraba en las numerosas competencias y conocimientos de los trabajadores.

Posteriormente en las últimas dos décadas, un grupo de investigadores académicos, desarrollaron un punto de vista novedoso sobre las estrategias empresariales que se basaban en los recursos de la empresa al contrario de las fuerzas competitivas. *“la perspectiva de los recursos afirmaba que las organizaciones tenían recursos, habilidades y dotaciones únicas y diferenciadas”* (Jiménez & Hoyos. S.F, pp, 23). Por ello, hacían énfasis en la importancia de estrategias que potenciaran y desarrollaran los activos intangibles. Los activos intangibles es el “know how” de las empresas que se convirtió en un asunto fundamental en la formulación de estrategias dentro de una organización.

Los activos intangibles se clasifican en tres, según Jiménez & Hoyos (S.F); estos, deben ser detectados y potencializados en el proceso de selección de personal dentro de la organización dependiendo de las necesidades del cargo a ocupar. El primero hace referencia a los activos de la estructura externa, que es la relación con los clientes (relación con promovedores y accionistas), los acuerdos de cooperación (alianzas estratégicas, tecnologías de producción y comerciales) y la imagen de la organización.

El segundo hace referencia a los activos de estructura interna, que representa “*la estructura organizativa formal e informal, los métodos y procedimientos de trabajo, software, bases de datos, a la I + D (investigaciones y desarrollo), los sistemas de dirección y gestión y la cultura de la empresa.*” (Jiménez & Hoyos, S.F. pp. 24)

Y por último, están los activos de la competencia individual, de los que hacen parte los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de los empleados de una organización. Ese conocimiento no es directamente de la empresa, porque cuando ellos se van de esta, se llevan consigo este valioso activo, al que llamamos capital humano.

El investigador sueco, Karl-Erik Sveiby (1942 - 2004), apoya la concepción anterior sobre los activos intangibles; él es famoso por los estudios y el manejo tan bueno de los conceptos de activos tangibles e intangibles en una organización, definiéndolos como “*los factores esenciales de la organización los cuales son fuentes de riqueza*” (Karl-Erik Sveiby, citado por Jiménez & Hoyos. S.F, pp, 24).

El valor más importante son las destrezas individuales, el conocimiento técnico de cada empleado, así como también sistemas de información eficientes que proporcionen una buena comunicación, diseños y marcas de fábrica, y al mismo tiempo buenas relaciones con proveedores, clientes y accionistas. Por ello, “*el capital intelectual es la ventaja*

*competitiva de una empresa que es sostenibles en el tiempo si este se gestiona de manera correcta.” (Karl-Erik Sveiby, citado por Jiménez & Hoyos. S.F. pp. 24).*

Por lo anterior y en acuerdo con lo que expone Jiménez & Hoyos (S.F)

*“El capital intelectual es el resultante de la compleja y dinámica relación de “know how” y el “know why”, el cual se construye en el seno de la organización, por esto es un conocimiento que solo pertenece a la organización y que por esta razón le da un sello de diferenciación a sus productos y servicios”. Pp. 23*

Por esta razón, el capital intelectual, son los activos o recursos intangibles y no se reflejan en los estados contables de una organización, pero añaden un valor adicional a la empresa.

Ahora bien, actualmente se habla de la necesidad de atender a estos activos intangibles que son capaces de aportar valor económico a la empresa. Por ello, el conocimiento se ha convertido en el activo intangible más importante para las organizaciones que construyen estrategias que crean riqueza o valores añadidos, faciliten que una empresa se posicione ventajosamente en el mercado global. (Nieves & León. (2001)

Entonces, se puede definir el conocimiento como:

*“Las características internas y al comportamiento de un sujeto, tanto en las reacciones como en sus relaciones con los estímulos del ambiente. Se refiere a la diferenciación perfecta con relación a otras cosas que pudieran parecer iguales, es todo lo que un ser humano ha aprendido, aplicado y organizado, supone una reflexión en correspondencia con la información asimilada. La información es el*



*conocimiento transformado, su forma representa dicho conocimiento. Asimismo, el conocimiento tiene las propiedades de comunicar, revelar, manifestar y de recomendar las determinaciones para actuar de forma productiva.”* (Nieves &

León. 2001, sección resumen, párr. 5)

El conocimiento de las personas de una organización es el activo que marca la diferencia; además de ello, el conocimiento se crea, se adquiere, se aplica, se protege y se transfiere dentro de las organizaciones.

Consecuentemente con lo anterior, hoy en día y a causa de la globalización se habla de la gestión del conocimiento dentro de una organización. Esta, puede ser entendida como *“un proceso que ayuda a las organizaciones a encontrar, seleccionar, organizar, diseminar y transferir la información y la experiencia necesarias para desarrollar actividades tales como el aprendizaje dinámico, la resolución de problemas, la planeación estratégica y la toma de decisiones.”* (López, 2002, párr. 5)

La gestión del conocimiento, determina el conocimiento, lo incrementa y lo explota para ganar posicionamiento competitivo. Da la oportunidad de comprender que si se comparte el conocimiento de la empresa, se aumentan los niveles de rentabilidad y se crea un nuevo valor con el cual competir en el negocio, haciendo uso de los integrantes de la organización aprovechando el conocimiento de modo que la empresa pueda enfrentar cualquier clase de problema. Además de ello, si se construye una gestión estratégica del conocimiento, puede llevar a la empresa a crear y entregar a los clientes productos y servicios basados en la creatividad e innovación que pueden llevar a la empresa al éxito, estableciendo verdadero valor.

López, C, (2002) dice que entre más inteligente es una organización y más conocimiento recolecta, mayor es la posibilidad de lograr ventaja frente a las demás organizaciones competentes en el mercado. Esta afirmación demuestra que cuando se aprovecha al máximo el conocimiento no se tienen que repetir tareas o perder tiempo realizándolas, siendo un beneficio para competir y mostrar su rentabilidad.

Según López, (2002), los objetivos de la gestión del conocimiento son las siguientes: Incrementar las oportunidades de negocio, aumentar la comunicación, aumentar la competitividad presente y futura, elevar el liderazgo de las empresas en su mercado y elevar el rendimiento. Hoy en día las organizaciones deben de traducir el conocimiento en acción y este en resultados, pero para ello, es importante tener en cuenta que aprovechar las aptitudes de los empleados y elevar su productividad, hace comprender que si se atrae el personal calificado la empresa sobrevivirá ante la competencia. Es decir, para retener a los trabajadores más aptos dentro de la organización y alcanzar exitosamente los objetivos estratégicos de esta, se debe hacer un cuidadoso y profundo proceso de selección de personal que permita hacer evidente las capacidades y competencias de la persona, con el objetivo de que estas ajusten a las necesidades de la organización y de los puestos de trabajo. Este proceso se acompaña con el desarrollo y transferencia de dicho conocimiento, lo cual permitirá que se lleven a cabo las responsabilidades eficazmente, llevando a la empresa a ser más productiva y encaminarse más rápidamente a constituirse como una organización globalmente competitiva.

Las organizaciones se distinguirán entonces, por su cultura, las que exploten el conocimiento acumulado, cuando se debe innovar o resolver algún problema de forma rápida, se convierten en empresas inteligentes. En ese mismo orden de ideas, la

organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir el conocimiento y modificar sus comportamientos para reflejar nuevos saberes e interpretaciones.

López, (2002) propone algunas claves para el éxito de una estrategia basada en la gestión del conocimiento; estas se pueden resumir así: Las acciones para desarrollar la gestión del conocimiento deben responder a la estrategia de la compañía. Es importante que se realice un estudio de las actividades de la empresa para concentrar los esfuerzos en las que generan ventajas competitivas. Además se debe transformar el conocimiento implícito en explícito, como también asegurar que la recogida, almacenamiento y recuperación del conocimiento, sea lo que realmente produce un aumento de valor en la empresa. Así mismo, se deben asegurar que la herramienta escogida para el almacenamiento y recuperación del conocimiento es la más cercana a la ideal, por ello se debe transmitir el conocimiento recolectado a toda la organización. Y por último, la gerencia debe estar en disposición de apoyar las iniciativas que se desarrollen como resultado del proceso. Por lo anterior, un proceso de selección basado en un modelo de gestión del conocimiento debe ir de la mano con los objetivos de la organización y debe ser un trabajo conjunto con la dirección de la empresa.

La gestión de conocimiento se percibe como una meta para la organización, porque se le da importancia a fructificar y potenciar las diferentes áreas y las actividades que se hacen en esta. En las metodologías que se evidencian en el mundo actual en las organizaciones *“no se observa de manera explícita como se mide la utilidad que se tuvo al recuperar ese conocimiento y por ende no es muy transparente la forma de cómo lo podrían realizar”* (Barceló, 2008. pp, 2). Este mismo autor, realiza un estudio en el que se muestra como las empresas en general no usan la gestión de conocimiento como una

herramienta útil para casi todas las áreas, sino que limitan es exclusivamente a algunos procesos del área de gestión humana.

Entonces el real problema de la gestión del conocimiento es la subvaloración de esta herramienta, debido a que hay que usarla de manera estratégica, gestionando el conocimiento en todos los procesos de gestión humana, de tal forma que este se transfiera dentro de la organización y todos los procesos tengan una coherencia y generen un impacto que pueda evidenciar cambios positivos en la manera en cómo se llevan a cabo y en los beneficios que esta trae consigo como lo es encaminarse a ser una empresa globalmente competitiva. Aun así, en esta investigación, se hará énfasis solamente en el proceso de selección de personal.

Consecuentemente, la gestión del conocimiento juega hoy en día un papel muy importante dentro de la organización, que la mayoría de veces es liderada por el área de gestión humana. Uno de los procesos que tienen a cargo esta área, es el de selección de personal. Hace algunos años, este proceso pretendía determinar el perfil de un candidato en términos de saber (conocimiento) y experiencia, siendo así, este proceso se realizaba fundamentalmente teniendo en cuenta el saber y la experiencia actual y potencial, y se evaluaban en términos de ser (personalidad), teniendo en cuenta aquellos criterios de la personalidad que podrían garantizar y estar acorde con los objetivos y tareas a realizar. Este proceso, permitía optimizar puestos de trabajo individuales pero no globales; por ello, esta visión tradicional del proceso de selección de personal no cumple con los requerimientos del mundo globalizado, sin embargo hay varias organizaciones que en la actualidad usan esta forma de selección de personal.

Las empresas que implementan estrategias basadas en la gestión del conocimiento, deben cambiar por completo la forma en como realizan el proceso de selección de personal, debido a que es a partir de este proceso que se escogen las personas más calificadas para ocupar un puesto de trabajo y para ayudar a partir del conocimiento propio a llevar a la empresa a ser globalmente competitiva. (Pereda & Berrocal, 2006)

El proceso de selección es el proceso por el cual se decide cuáles de los candidatos reclutados son los más adecuados para el puesto de trabajo. Existen numerosas herramientas de selección como los son las entrevistas, las pruebas psicológicas, profesionales, situacionales, etc. La decisión de cuál de las técnicas utilizar es determinada por las exigencias del puesto de trabajo a cubrir y claramente por las características de la organización. Es importante que la aplicación e interpretación de los resultados de las pruebas sean realizadas por profesionales experimentados. El hecho de adoptar el uso de perfiles por competencias, trae consigo que las exigencias de los puestos se definan en función de los comportamientos que es necesario que los empleados posean para ocupar el puesto ya asegurar el éxito del mismo.

Siendo así, el proceso de selección de personal empieza después del proceso de reclutamiento, cuando ya se tienen a los candidatos (internos y/o externos) para ocupar la vacante que se desea cubrir. Una vez terminada esta fase, se pasa, a la selección como tal, que se puede definir como *“el proceso sistemático a través del cual se elige, de entre todos los candidatos reclutados, el más adecuado para ocupar el puesto vacante”* (Pereda & Berrocal, 2006, pp. 175) De esta definición es valiosos resaltar dos puntos: el primero, es que la selección de personal es un proceso sistemático en la medida en que se hace a través de un proceso conformado por diferentes fases y en cada una de estas frases se debe tomar

una decisión en base a unos resultados obtenidos. Por otro lado, la selección de personal busca a la persona más adecuada, esto no quiere decir que se elija al candidato que obtiene los puntajes más altos en las pruebas a las que se le ha sometido, sino es determinar cuál candidato tiene las competencias más adecuadas para ocupar la vacante. “*Con la selección se trata de asegurar el éxito de la persona una vez incorporada al puesto de trabajo*” (Pereda & Berrocal, 2006. pp, 175)

Los pasos a seguir para una selección de personal efectiva y optima son: en primera medida se hace una preselección de los candidatos, en ella, se hace una análisis del nivel de cualificación de cada uno de los candidatos y lo requerido por el puesto de trabajo y que esta explícito en el perfil de exigencias del mismo. Según Pereda & Berrocal, (2006) los candidatos *aptos* son aquellos que parecen cumplir con las exigencias mínimas exigidas por el puesto de trabajo. Están los *dudosos*, que son aquellos que no disponen datos suficientes para poder tomar una decisión. En esta preselección, es importante rechazar solo a aquellos candidatos que parezcan no encajar en el puesto de trabajo a cubrir, porque de no ser así, puede conducir a errores. Y por último los autores hacen referencia a los candidatos *rechazados* que como su lo nombre lo indica son aquellos que su nivel de cualificación no se acopla a lo que está exigiendo el puesto de trabajo.

Ahora bien, los candidatos ya escogidos, tienen su primer contacto con la organización, porque se les practica una entrevista preliminar, para ello se le facilita información de la organización y del puesto de trabajo, para que produzcan una buena impresión tanto de la organización como de su modo de tratar al personal. Se recomienda que se agrupen los candidatos en los mismos grupos anteriormente expuestos, del tal forma que se puedan agrupar para pasar a la siguiente fase.

Consecuentemente, se pasa a las pruebas. La escogencia del tipo de pruebas, esta decisión se toma en el proceso de planificación del proceso de selección. Las diferentes clases de pruebas se pueden agrupar en: las psicológicas, que son diseñadas *“para evaluar características o rasgos psicológicos de los individuos. En general, este tipo de pruebas se agrupan tradicionalmente en función de las características psicológicas que permiten evaluar: inteligencia, aptitudes, rasgos de personalidad, intereses y motivaciones”* (Pereda & Berrocal, 2006, pp, 178).

Estudios realizados por investigadores como Ghiselli (1966), Schmitt, Gooding, Noe y Kirsh (1984), citado por Pereda & Berrocal, (2006) muestran que esta clase pruebas no son en realidad muy viables y fiables, es por ello, que muchas organizaciones han dejado de utilizarlas sobre todo en aquellas empresas que tienen alta influencia americana. Pero por otro lado, es importante resaltar que estas pruebas son útiles para valorar el potencial de los candidatos, lo cual es esencial si se busca personas eficaces para el puesto que se vaya a ocupar.

Las otras pruebas son las profesionales. Este tipo de pruebas tienen como objetivo *“determinar si el candidato posee las competencias técnicas necesarias para poder desempeñar las funciones y/o tareas exigidas por el trabajo”* (Pereda & Berrocal, 2006, pp 178). En esta prueba el candidato tienen que realizar una tarea laboral concreta, desde que esta comienza hasta que termina. Es importante tener en cuenta que la tarea debe estar directamente relacionada con lo que se vive y se debe de tener en cuenta para realizar la tarea dentro de la organización, siendo así, se debe incluir por ejemplo la maquinaria, las restricciones, los materiales, etc.

También están las pruebas situacionales, el objetivo de estas pruebas es *“determinar si el candidato posee las competencias genéricas y/o técnicas exigidas por el puesto y determinar el nivel en que las posee”* (Pereda & Berrocal, 2006, pp. 179). En estas pruebas los candidatos deben poner en práctica todos sus conocimientos, habilidades y/o actitudes necesarias para darle solución a un problema concreto que se le plantea. Tal como lo expresa Le Boterf citado por Pereda & Berrocal, (2006) *“Se incluyen todas aquellas técnicas y ejercicios que permiten simular total o parcialmente, una situación, en la que los candidatos tienen que poner de manifiesto las competencias que exige el desempeño eficaz de una actividad laboral concreta”* pp, 179.

Este tipo de pruebas por su diseño y elaboración son difíciles de implementar en una organización pero no imposible. Se debe de tener en cuenta los criterios de validez, fiabilidad y utilidad necesarios para que tenga éxito. Para asegurarlo, las pruebas situacionales deben cumplir con algunas características como los son: que el diseño de las situaciones deben estar acorde con lo que se vive en el trabajo para que así permitan evaluar las competencias. Al mismo tiempo se deben tener en cuenta las variables que hacen importante dicha tarea como lo son la duración, la complejidad entre otras. Por otro lado se deben establecer que tipo y cuales competencias se quieren evaluar y además se debe tener en cuenta que estas competencias deben ser observables.

Las pruebas situaciones más comunes hoy en día son: los juegos de roles, los estudios de caso, la bandeja de llegada y los ejercicios de presentación. Cualquiera de estas pruebas tiene como objetivo evitar posibles errores en la elección del candidato adecuado para el cargo a ocupar, por ello es relevante destacar que es conveniente que las competencias sean evaluadas a partir de dos o más tipos de pruebas para así, tener la oportunidad de hacer



contraste entre los resultados de una y los resultados de otra y así, determinar si el candidato posee o no el nivel de competencia necesario.

Esta última técnica hacen parte de lo que hoy en día se llama assesment o development centers que han *“cobrando cada día mayor importancia en nuestro país, debido a que su realización aporta información objetiva, fiable y actualizada sobre la experiencia, potencial, motivación, y competencias de los candidatos”* (Pereda & Berrocal, 2006, pp. 190). Más adelante se retomara este concepto relevante para esta investigación.

El proceso de selección, es extenso y dispendioso, pero si se hace de una manera adecuada da buenos resultados, por ello, después de tener resultado sobre todas las pruebas necesario para ocupar el puesto, el candidato tiene una segunda entrevista, en donde se hacer referencia a lo que cause curiosidad o duda de los resultados de las pruebas realizadas. Además de ello, se hace una investigación más profunda sobre la formación, la experiencia, las competencias etc. Normalmente a partir de este punto, se escogen los candidatos que se le presentaran a la persona que será director inmediato de esta. Dependiendo de la empresa, los candidatos tienen una entrevista con él, con el objetivo de que este conozca la cultura y los valores específicos tanto de la organización como del área de trabajo.

Es esencial para la toma de decisión sobre la persona que va a ocupar el puesto que se haga una reunión con algunos de los que fueron participes y responsables del proceso de selección, con el ánimo de comparar percepciones, datos u opiniones teniendo en cuenta tres ejes, los candidatos, el puesto y la organización. Este grupo de personas deben tener en cuenta los posibles riesgos de contratación y se debe hacer un análisis de las posibles

consecuencias. En este punto del proceso, ya se escoge la persona que va a ocupar el puesto dentro de la organización.

De aquí en adelante, la persona a ocupar el puesto, debe llevar a cabo un proceso en donde se debe hacer un examen médico de ingreso que compruebe que la persona está sana en cuanto a sus condiciones físicas básicas, luego se hacen los acuerdos laborales y se firma el contrato. Seguidamente se hace un proceso de integración para que la persona conozca a los miembros y lo que necesite saber sobre la empresa y el puesto de trabajo.

Ahora bien, es relevante hacer énfasis en la importancia de la entrevista de selección, que según Pereda & Berrocal, (2006)

*“Es un proceso de comunicación interpersonal entre uno o varios entrevistadores y uno o varios candidatos, durante el cual, el entrevistador, por una parte, informa al candidato sobre el puesto de trabajo y la organización a la que desea incorporarse y, por otra, recoge información del candidato, que le permite evaluar sus competencias y determinar tanto sus posibilidades de desarrollar el trabajo de forma correcta como de proyección futura dentro de la organización”.*

pp, 185

Siendo así y teniendo en cuenta lo que la globalización ha traído consigo, hoy en día, se hace referencia a las entrevistas basadas en competencias; anteriormente las entrevistas tradicionales, intentaban apreciar esa característica o rasgo que se necesitaba para ocupar el puesto de trabajo a partir del desempeño del mismo. La entrevista basada en competencias difiere totalmente con la postura tradicional, debido a que este tipo de entrevista está basado en la percepción y obtención de ejemplos conductuales, ya que el candidato, describe hechos específicos de su vida laboral o personal, que son susceptibles de ser

utilizados como predictores de comportamientos futuros. Por ende, estas entrevistas se basan en que *“el mejor predictor del comportamiento futuro, es el comportamiento pasado”* (Pereda & Berrocal, 2006, pp, 186) y no se ahonda en más datos para determinar que es la persona correcta.

La entrevista usada en la selección de personal actual, pasa por varias fases, según Pereda & Berrocal, (2006), la primera es la de preparación en la que se hace una planeación y preparación del contenido de la entrevista, siendo así, se debe analizar el perfil de exigencias del puesto de trabajo y las competencias incluidas en el mismo, además de ello es importante que se haga una guía de la entrevista, para que se pueda organizar el contenido de la misma y así, es más fácil extraer la información necesaria del candidato. La segunda fase es la acogida de candidatos y la iniciación de la entrevista; aquí la idea es vencer con la sensación de ansiedad e incomodidad que suelen sentir los candidatos a la hora de presentar una entrevista, por ello se pretende crear un clima agradable entre él y el entrevistador. Por lo anterior, es importante que se haga una pequeña familiarización y que el entrevistador explique el propósito de la entrevista y hacer saber que durante la entrevista se va a tomar notas para no olvidar los datos más relevantes.

Seguidamente se desarrolla la entrevista, en donde se ahonda en el nivel de conocimientos, trayectoria profesional, niveles de competencias, interés y motivaciones del candidato, con el fin de compararlo con los exigidos por el puesto de trabajo y contrastarlo también con los resultados de las distintas pruebas, es aquí donde se aplican algunas de las técnicas situacionales, descritas anteriormente que permiten dar cuenta de las competencias necesarias. Por último, se finaliza la entrevista y se despide al candidato.

En consecuencia, las entrevistas hoy en día deben realizarse haciendo uso de los perfiles por competencias que están directamente relacionados con el proceso de globalización, y en ellos, se basa la fase de desarrollo de la entrevista, anteriormente expuesta.

Las competencias pueden ser definidas como *“Características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en una determinada cultura organizacional”* (Cuestas, 2010, pp, 244). La cuestión de determinar competencias claves o esenciales en una organización es una carta estratégica en este mundo actual altamente competitivo. La globalización del mercado, cada vez más intenso, obliga a las empresas a evidenciar cuáles son sus competencias claves, asociándolas principalmente con sus procesos de trabajos primarios o esenciales, que vienen a ser los generadores de nuevos valores agregados. Por lo anterior, es válido decir que

*“En conocer y gestionar bien para cada escenario esas competencias clave en su constante renovación y en relación dialéctica con las competencias de las personas de la organización, radicara cada vez más la ventaja competitiva básica sostenible de las empresas en el mundo globalizado”* (Cuestas, 2010, pp, 283).

Siendo así, las competencias hacen parte de lo que llaman comúnmente *“talento humano”* o *“gestión del conocimiento”*.

A partir de esto, se han inventado muchos modelos que permiten, a través de la selección de personal, escoger a las personas adecuadas y aptas para ocupar determinado puesto, evidenciar si alguien es competente o no y para planificar y desarrollar el capital humano de manera adecuada, como se vio anteriormente en las técnicas de entrevista.

Para ello, es importante desarrollar el capital humano individual; para que esto sea posible, se necesita de la unión entre las capacidades (puedo), el compromiso (quiero) y la acción (actuó). Jerico (2001), citada por Alles, (2006) dice que *“si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias (es casi obvio) no alcanzara resultados aunque haya tenido buenas intenciones”* pp, 31. Por ello, las organizaciones deben centrarse meramente en el desarrollo de capacidades que le permitan al empleado hacer mejor su trabajo, lo cual tendrá repercusiones positivas en la organización.

Ya claro lo anterior, se habla hoy en día en las organizaciones de la gestión por competencias, que se enfoca en el desarrollo y en lo que las personas son capaces de realizar en un futuro. Según Cuestas, (2010)

*“La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la gestión de recursos humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistemas de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de la potencialidades de las personas y su desarrollo”* pp.243

Hay que tener en cuenta, que las personas son competentes desde lo emocional, cognitivo y como un todo biológico, psicológico y social, en determinadas actividades laborales. Consecuentemente, el éxito de la productividad y desempeño exitoso, va estar determinado no solo por los conocimientos y habilidades para hacer el trabajo, sino también por las actitudes, motivaciones, valores y rasgos personales.

Un perfil por competencias superan a los tradicionales perfiles de cargo que comprenden funciones descritas en un plano netamente cognitivo, como se había dicho anteriormente. Para realizar un modelo de perfil por competencias se debe de hacer un

análisis, diseño y descripción de los puestos de trabajo, donde se especifique requisitos y responsabilidades, competencias del puesto y condiciones de trabajo. Para esto se necesita:

1. Definir que se va a hacer y cómo se va a hacer
2. Construir el equipo de trabajo
3. Levantar la información de los actuales perfiles de cargo
4. Diseñar, ajustar y aprobar el procedimiento para la confección de los perfiles de cargo por competencias.
5. Determinar las competencias laborales y sus dimensiones
6. Identificar un pequeño grupo de personas que de su percepción sobre las competencias propuestas
7. Realizar la descripción de puestos
8. Concluir los perfiles de cargo por competencias
9. Analizar y discutir los perfiles de cargo por competencias
10. Realizar los cambios necesarios
11. Establecer los perfiles por competencias como documento legal en la organización.

Al tener un perfil por competencias, se está preparado para realizar un proceso de selección de personal, que en resumidas cuentas viene a ser exitoso ya que, según Cuestas, (2010) *“hay un flujo de actividades de GRH precedentes de la selección de personal”* pp, 241

En esta misma línea, es importante tener en cuenta que hoy en día, las empresas deben buscar la forma en cómo aumentar el capital humano y el desarrollo del individuo dentro de la empresa, lo cual será llamativo y de interés para los candidatos. Por ello, se debe decidir, diseñar y ejecutar programas de formación y perfeccionamiento de los empleados, con el objetivo de mejorar sus capacidades así como aumentar su rendimiento y hacerlos creer, son cuestiones por las que cada vez hay una mayor preocupación. (Dolan, Jackson, Schuler, & Valle, 2003). Además de ello, se evidencia que las altas rotaciones de una empresa generan altos costos, por ello, las empresas han decidido implementar dentro

de sus políticas el desarrollo de carreras dentro de la organización, de la forma los empleados estarán más a gusto, dejando como segunda opción dejar la empresa.

Teniendo en cuenta todo lo que se ha expuesto anteriormente, si se quiere lograr que se desarrolle el capital humano es importante implementar planes de carrera y de sucesión, porque en el proceso de selección de personal, la empresa debe adquirir un compromiso con el candidato, en la medida en que la empresa tienen el deber de promover estrategias de desarrollo de competencias que equilibren estas con un entorno que cambia de manera rápida y continua y un gran porcentaje de profesionales altamente capacitados, exigiendo unos sistemas de gestión mucho más actualizados, que respondan a un mayor grado de educación y de afán de logro.

Seguidamente entre tanto, las organizaciones actuales y que compiten globalmente, han empezado a hacer uso de una herramienta de selección de personal, llamado los *assessment centers*, como se había nombrado anteriormente. Esta herramienta, se pueden definir como *“un proceso estandarizado de evaluación de competencias, realizado a partir de la utilización de varias técnicas y evaluaciones, y en la que los juicios están basados, en parte, en situaciones de simulación”*. (Pereda & Berrocal, 2006, pp, 191) Por ello, es una evaluación basada en la evaluación de competencias y está diseñada para minimizar los posibles riesgos que se pueden producir durante su evaluación, permitiendo que los candidatos, demuestren el nivel en que esta la competencia a lo largo de una variedad de situaciones. Lo anterior, se hace necesario, porque actualmente, es más la variedad de tareas y responsabilidades que un puesto de trabajo requiere en una organización.

Un proceso de selección, puede ser considerado como *assessment center*, si cumplen las siguientes condiciones: 1. Deben intervenir varios evaluadores entrenados en las

técnicas y procedimientos a emplear, 2. Se deben utilizar varias técnicas de evaluación, incluyendo las pruebas situacionales, 3. Las técnicas deben adaptarse a las competencias que se quieren identificar para el puesto de trabajo, 4. Cada competencias identificada se debe evaluar con por lo menos dos técnicas, 5. La decisión debe basarse en los juicios de cada evaluador y 6. Cada candidato debe ser observado por evaluadores diferentes, durante la realización de las distintas pruebas.

Incluir una herramienta como lo es el assessment center, trae consigo ventajas en relación con otras organizaciones donde no lo usan. Uno de ellas es que, permite evaluar un rango amplio de competencias, no una por una o solo una, además de ello es un proceso rápido, ya que se evalúan a varios candidatos simultáneamente. Según Ansorena (1996) citado por Pereda & Berrocal (2006)

*“Tienen una alta validez fiabilidad, ya que las competencias evaluadas están directamente relacionadas con los comportamientos exigidos por el puesto de trabajo y las evaluaciones se realizan a partir de los juicios conjuntos realizados por varios evaluadores, especialmente formados, a través de sus observaciones en distintos ejercicios” pp, 191.*

Por último, los resultados que se obtengan, pueden ser utilizados y aplicarse a las evaluaciones del potencial, la planificación de carreras, la detección de necesidades de formación, etc.

Sin embargo, para diseñar y desarrollar un assessment center, se debe seguir un proceso, de los cuales hacen parte 6 etapas. La primera, es la definición de los objetivos, esta etapa es muy importante, porque se definen los objetivos y el propósito del proceso de lo que se quiere evaluar y de esto depende, el diseño del proceso, el tipo de ejercicios que



se usaran y los costes. La segunda etapa, es el diseño del assessment center, aquí, se debe de tener en cuenta, la identificación y definición de las competencias que se consideran se necesitan para desempeñar el cargo, dependiendo de esto, se define y se diseñan las técnicas o ejercicios más aptos para evaluar. Se recomienda que se evalúen máximo ocho competencias, debido a que, un mayor número aumentaría el tiempo de realización y aumentaría los costos. La validez de un assessment center se basa en las pruebas o técnicas utilizadas, siendo común, combinarlas (entrevistas, pruebas situacionales, pruebas psicológicas). Por lo anterior, para

*“Cada competencia definida se deben decidir las técnicas más apropiadas para evaluarlas y diseñar el tipo de ejercicio más adecuado, ya que cada una debe ser evaluada al menos por medio de dos técnicas, en cada caso de no ser así, se deberá añadir nuevas pruebas o modificar las existentes”* (Pereda & Berrocal, 2006, pp, 193).

Normalmente, en el proceso de evaluación se realizan entre ocho y doce ejercicios, donde los tipos de prueba más común son: las entrevistas, las pruebas situacionales, las discusiones de grupo y las pruebas psicológicas.

Dentro del diseño es importante tener en cuenta el horario, ya que se debe hacer un uso adecuado del tiempo, que permita optimizar el recurso humano, y de eliminen los momentos improductivos e innecesarios. No obstante, es muy importante la formación de los evaluadores sobre el proceso y el contenido de los assessment centers, las competencias a evaluar, como observar y clasificar los comportamientos de los participantes.

La tercera etapa, se basa en informar a los candidatos sobre lo que un assessment center tiene como objetivo, además de evidenciar las características del proceso de

evaluación, la duración, como será calificado, etc. Para minimizar las posibles riesgos que podrían afectar al proceso y a los resultados directamente.

La cuarta fase, es el proceso de evaluación, que se divide en dos fases, uno es desarrollo de las pruebas, que se basa en las observaciones de los comportamientos y la clasificación de los comportamientos observados en cada una de las competencias según las escalas diseñadas. Y la segunda fase es la reunión de los evaluadores, que se hace con el fin de comparar los resultados recopilados de cada participante y poder llevar a cabo la toma de decisiones.

La quinta fase, es la elaboración del informe de evaluación, en donde se construye un escrito sobre cada candidato, donde no solamente se indica el candidato que pasa, sino también los criterios utilizados para tomar la decisión.

La sexta y última fase, proporciona una retroalimentación a los participantes que depende del objetivo por el que se llevó a cabo el proceso de evaluación. En el caso de la selección de personal, se exponen los puntos fuertes y los puntos débiles que ha tenido el candidato durante el desarrollo de las pruebas y que son el sustento que justifica si el candidato entra o no. Al mismo tiempo, al candidato que va a entrar a la organización también se le debe hacer una retroalimentación sobre las acciones que va a desarrollar en contraste con sus puntos débiles para que los potencialice.

Para finalizar lo expuesto en este apartado, la globalización ha traído consigo muchos cambios, entre los que se encuentran la percepción que se tiene sobre el trabajo que se ha transformado a través de la historia con influencias teóricas de Taylor, Mayo y el neoliberalismo. A partir de esto, los jóvenes y adultos se encuentran en una situación difícil frente al trabajo porque las empresas estas exigiendo cada vez más un personal altamente

calificado y con variedad de competencias que pueda asumir con responsabilidad y eficacia un puesto de trabajo; además de ello, se exige que sea una persona polivalente, es decir que asuma muchas funciones a la vez, siendo la mano de obra más económica para la organización.

Otro de los cambios importantes ha sido el del área de gestión humana, antes era un área poco autónoma y en gran cantidad de empresas no existía, sino que todos los temas relacionados con los empleados los asumía la dirección; hoy en día el área de gestión humana es esencial en una organización ya que es la que vela por los trabajadores, haciéndolos sentir a gusto en su lugar de trabajo a través de las capacitaciones, los planes de estudio, el seguro médico, entre otras cosas, además porque las organizaciones entendieron que lo realmente valioso para ellas, está en el capital intelectual, es decir el conocimiento de los empleados de la empresa. Teniendo en cuenta lo anterior y como consecuencia de la globalización, se habla de una herramienta que es trabajada por el área de gestión humana y que ha hecho que las empresas compitan y se posicionen globalmente, esta es la gestión del conocimiento que tiene como objetivo incrementar y explotar el activo intangible de la organización. En la misma medida, en el área de gestión humana y con base a un modelo de gestión del conocimiento, se habla del proceso de selección de personal, que se encarga de escoger a la persona indicada para el cargo indicado de acuerdo a las necesidades de la organización, lo cual fue tenido en cuenta para llevar a cabo esta investigación en la PYME objeto de estudio.

Como su nombre lo indica, es un proceso que pasa por varias fases dentro de las que se encuentra el reclutamiento tanto interno como externo, la pre selección de los candidatos, la entrevista preliminar, la aplicación de pruebas que pueden ser psicológicas,

profesionales o situacionales; la decisión de cual utilizar depende de la organización. Luego de la entrevista en profundidad hay una con el jefe inmediato y luego se toma la decisión de la persona más adecuada para ocupar el puesto. Cuando se firma el contrato se exige un examen médico de ingreso y se realiza la inducción o presentación al grupo o área de trabajo.

Se hace énfasis especialmente en las pruebas situacionales porque estas hacen parte del assessment center, método utilizado hoy en día para la realización del proceso de selección de personal basado en un modelo de gestión del conocimiento. Este modelo está fundamentado en el desarrollo de competencias, por ello, es importante que dentro de la organización se manejen perfiles por competencias y entrevistas por competencias que van a permitir ahondar en ellas y determinar si la persona tiene o no las necesarias para ocupar el puesto de trabajo; a esta fase se le denomina entrevista en profundidad.

El proceso de selección de personal, adquiere una responsabilidad al hacerse cargo de una persona para ocupar un puesto de trabajo, y si lo que se quiere es desarrollar y potenciar el conocimiento, la organización debe hacer que sus empleados lo hagan dentro de ella, por eso, se habla de los planes de sucesión y de carrera, excelentes métodos para retener, motivar y capacitar a los empleados.

Con la construcción de un modelo de gestión del conocimiento se espera que haya resultados visibles en la calidad del proceso de selección de personal, llevando a la empresa a escoger a las personas indicadas para el puesto indicado, desarrollando el conocimiento a partir de las competencias y permitiendo que la empresa compita y se posicione globalmente.

*“la generación de rentas por parte de las empresas depende de una combinación única de recursos (tangibles e intangibles) y de una experiencia colectiva (única y grupal), la interacción de las cuales produce las competencias distintivas de la empresa”*

Úbeda, Llopis, Sabater, & Tari, (1999) pp, 36.

## Objetivos

### *Objetivo general*

Construir un modelo de selección de personal basado en la gestión del conocimiento que pueda ser aplicado en una empresa manufacturera PYME colombiana, haciendo que está sea eficiente en tanto seleccione, vincule, potencie y retenga los activos intangibles, para que estos la encaminen a posicionarse como una organización globalmente competitiva.

### *Objetivos específicos*

Identificar los elementos de la gestión del conocimiento inherentes a la cultura organizacional de la PYME manufacturera colombiana objeto de estudio, con el fin de proponer el modelo de selección que se ajuste óptimamente a dicha Organización.

Evidenciar las capacidades organizacionales y los cargos críticos que permiten que se lleven a cabo los objetivos estratégicos de la organización, encaminándola a ser competitiva.

Definir los perfiles de los cargos críticos de la Organización con base en el modelo de gestión del conocimiento.

Desarrollar las herramientas de evaluación por competencias aplicables en el proceso de selección, que se ajusten al modelo de gestión del conocimiento construido en la empresa.

## Categorías

Estas son las categorías y subcategorías emergentes a la luz de las cuales se trabajó:

Categoría: Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento, puede ser entendida como *“un proceso que ayuda a las organizaciones a encontrar, seleccionar, organizar, diseminar y transferir la información y la experiencia necesarias para desarrollar actividades tales como el aprendizaje dinámico, la resolución de problemas, la planeación estratégica y la toma de decisiones.”* (López, 2002, párr. 5). Por lo anterior se puede decir que determina el conocimiento, lo incrementa y lo explota para ganar posicionamiento competitivo. Da la oportunidad de comprender que si se comparte el conocimiento de la empresa, se aumentan los niveles de rentabilidad y se crea un nuevo valor con el cual competir en el negocio, a partir de los integrantes de la organización aprovechando el conocimiento de modo que la empresa pueda enfrentar cualquier clase de problema. Lo anterior depende en gran medida de las personas seleccionadas para ocupar los diferentes puestos de trabajo de una empresa, porque se deben escoger personas que posean competencias y habilidades que sean acordes a los objetivos de la organización y que puedan ser desarrollados dentro de esta.

Por otro lado, la gestión del conocimiento, pretende también enriquecer y potenciar al ser humano, brindándole herramientas que le permitan ser más eficaz, eficiente y efectivo en su trabajo, generando un beneficio de doble vía, tanto para la empresa (productividad), como para el crecimiento tanto personal como profesional de la persona.

Sub categoría: Activos intangibles

El capital intelectual, son los activos o recursos intangibles y no se reflejan en los estados contables de una organización porque, el conocimiento de las personas no se puede

cuantificar en pesos, porque simplemente, es único y propio de la persona, pero añade un valor adicional a la empresa, por ello, *“el capital intelectual es la ventaja competitiva de una empresa que es sostenibles en el tiempo si este se gestiona de manera correcta.”*

(Karl-Erik Sveiby, citado por Jiménez & Hoyos, S.F. pp. 24). Teniendo en cuenta esto, el conocimiento de las personas de una organización es el activo que marca la diferencia, porque cada persona es diferente y aporta como humano algo nuevo; además de ello, el conocimiento se crea, se adquiere, se aplica, se protege y se transfiere dentro de las organizaciones.

#### Categoría: Selección de personal

El proceso de selección de personal, puede ser definido como *“el proceso sistemático a través del cual se elige, de entre todos los candidatos reclutados, el más adecuado para ocupar el puesto vacante”* (Pereda & Berrocal, 2006, pp. 175). Siendo así, escoge las personas más cualificadas para ocupar un puesto de trabajo, así mismo, busca que la empresa sea el lugar adecuado para el trabajador, al igual que lo propuesto por “Great place to work” que busca que el trabajador sea feliz y se sienta completo en su lugar de trabajo. Por lo tanto, el proceso de selección debe identificar y potenciar las capacidades, lo cual permite encaminar a la organización a posicionarse globalmente. Para concluir este proceso es un beneficio de doble vía, tanto se la empresa para el trabajador como del trabajador a la empresa.

#### Sub categoría: competencia

Las competencias son las habilidades, conocimientos y capacidades que caracterizan a los seres humanos y que determinan su actuación en los diferentes ámbitos como el personal, el social y el laboral; es lo que diferencia a una persona de otra, se puede decir, que es su



valor agregado. Las competencias son esenciales para que una empresa se encamine a ser globalmente competitiva, en la medida en que permite escoger a las personas adecuadas para ocupar un puesto de trabajo y desarrollarlo de manera óptima y efectiva y para que su capital intelectual o talento humano se desarrolle, se potencie y se transmita en la organización, es por esto que *“en conocer y gestionar bien para cada escenario esas competencias clave en su constante renovación y en relación dialéctica con las competencias de las personas de la organización, radicara casa vez más la ventaja competitiva básica sostenible de las empresas en el mundo globalizado.”* (Cuestas, 2010, pp, 283)

## Método

### *Contextualización*

La empresa colombiana manufacturera PYME con la que se trabajó se llama: *Comercializadora Manetty Ltda*, esta, empezó como una pequeña empresa familiar en 1993, confeccionando prendas de vestir en Bogotá. A medida que ha pasado el tiempo, la empresa ha ido creciendo en cuanto al número de trabajadores, (hoy en día 51) y la cantidad de puntos de venta (12 hasta hoy); así como también crearon una marca de ropa para niños, niñas y jóvenes (entre 0 meses y 16 años), ofreciendo nuevas propuestas de diseños de buena calidad que estén a la vanguardia de la moda actual, a partir de la creación de prendas únicas, llamada Linuras NU. Esta marca es vendida en puntos de venta de siete ciudades tales como Bogotá, Pasto, Pereira, Tunja, Duitama, Sogamoso y Yopal.

La misión de la empresa *Comercializadora Manetty Ltda*, es “*diseñar, confeccionar y comercializar ropa infantil y junior con la más alta calidad e innovación para que nuestros clientes reconozcan y prefieran nuestros productos en el mercado. Ofrecemos mucho más que prendas de vestir, queremos transmitir emociones y acompañar cada etapa de nuestros niños y jóvenes con diseños diferenciadores que promuevan frescura y libertad. Bajo este parámetro se generará valor a los accionistas, colaboradores y el entorno social*”. Y la visión es “*vestir ideas de la mano de la sociedad infantil y lograr que para el año 2015 la marca Linuras NU cuente con 20 puntos de venta en el país y 1 en el exterior.*”

El área de recursos humanos, no existe como tal dentro de la organización, pero sus procesos son trabajados por una pareja de hermanas que asumen esta labor, una es ingeniera y ocupa el puesto de directora comercial y la otra es diseñadora y ocupa el puesto

de directora de producción. Los procesos que hasta hoy se manejan en la organización son: selección de personal e inducción, salud ocupacional, bienestar, formación y desempeño.

La empresa trabaja de manera horizontal, es decir todos son un equipo en el que se apoyan unos a otros para llevar a cabo las acciones que permiten alcanzar los objetivos propuestos por la organización, por ello, es una empresa que se caracteriza porque es polivalente, es decir, que una sola persona puede y debe realizar varias labores o funciones.

### *Tipo de investigación*

Esta investigación es cualitativa, debido a que se quiso ahondar en un contexto a profundidad con el fin de hacer una descripción de las cualidades que caracterizan un fenómeno que se presenta en la vida social por medio de significados y desde una perspectiva holística. Norbert Elias (1991) citado por Mejía (2004) sustenta que el objeto de la sociólogos consiste en *“hacer comprensible su (la) situación humana, supone considerar al sujeto como aspecto central del análisis y comprender su realidad social mediante las acciones orientadas por un sentido”* pp. 277. En este caso, se quiso evidenciar las formas de funcionamiento del proceso de selección de personal y del capital intelectual dentro de la organización y a partir de la realización del análisis de las realidades subjetivas encontradas se construyó un modelo basado en la gestión del conocimiento enfocado al proceso de selección de personal.

Para esta investigación fue necesario captar la mayor información pero de manera natural, como lo sustenta Hammersley & Atkwson (1994)

*“ simplemente es un método de investigación social, aunque sea de un tipo poco común puesto que trabaja con una amplia gama de fuentes de información...propone que*

*tanto y cuanto sea posible, el mundo social debería ser estudiado en su estado natural”* pp.

15.

El naturalismo es un paradigma de investigación etnográfico que accede a una realidad predeterminada por los sujetos, siendo así se propone la fusión del investigador con los sujetos de estudio, permitiendo que se evidencie la lógica de la vida social en relación con sus miembros; es importante aclarar que el investigador no se propone explicar una cultura sino interpretarla o comprenderla (Guber, 2001, pp.21). Teniendo en cuenta lo anterior, se usó la etnografía, porque permite hacer un estudio de personas o grupos durante un periodo de tiempo a través de entrevistas u observación no participante, con el fin de conocer su comportamiento social y su perspectiva sobre determinados fenómenos de interés para este estudio. (Henaó, Comunicación personal, agosto 2010). La observación no participante ubica al investigador fuera de la sociedad, *“para realizar su descripción con un registro detallado de cuanto ve y escucha.”*, es decir que el investigador no analiza actividades o roles dentro del grupo si no que es un agente externo a este. La entrevista, es un intercambio de discursos en los que hay alguien que entrevista y alguien que responde, las entrevistas son ejemplos *“de metacomunicaciones, enunciados que informan, describen, interpretan y evalúan actos y procesos”*. (Guber. 2001, pp, 34). Es importante tener en cuenta que a la hora de hacer una entrevista en la que se quiere adquirir información valiosa según Guber (2001), se deben descubrir las preguntas más adecuadas en relación con las temáticas en las que se quiere ahondar y segundo se debe focalizar y profundizar, es decir, el investigador debe aprovechar para ampliar, profundizar y sistematizar el material obtenido en una primera instancia. Pp. 34.

Para la realización de esta investigación en la cual se construyó y propuso un modelo de gestión del conocimiento para el proceso de selección de personal en una empresa manufacturera PYME Colombiana se hizo uso de la etnografía para determinar y hacer evidentes los significados y las percepciones de los trabajadores sobre la gestión del conocimiento y la cultura organizacional de la misma; fundamental para la construcción del modelo que según López (2002) “*encuentre, seleccione organice, disemine la información y la experiencia necesarias para desarrollar actividades tales como aprendizaje dinámico, resolución de problemas la planeación estratégica y la toma de decisiones*” parr.5

### *Diseño*

Buscando lograr un acercamiento a los trabajadores de la organización y ahondar en la información pertinente para la construcción del modelo, a través del estudio de una realidad, que es lo que sustenta la metodología etnográfica, se hizo uso de entrevistas semi-estructuradas que ayudo a evidenciar las percepciones y significados que los trabajadores tienen sobre la gestión del conocimiento y la cultura organizacional. También se hizo observaciones para evidenciar ciertos factores y aspectos importantes para la investigación y se aplicó una metodología para hacer visible aspectos de clima laboral.

Esto permitió después del análisis de datos, que se hiciera una comparación de eso con los objetivos estratégicos de la organización con el fin de evidenciar y definir cuáles eran las capacidades organizacionales que permiten que la empresa se encamine para ser competitiva; tal como lo sustenta Hammersley & Atkwson (1994) “*la gente interpreta estímulos y esas interpretaciones, sujetas a una continua revisión conforme al acontecer de los eventos, modelan sus acciones*” pp. 25. A partir de estas narraciones, se hallaron los

cargos críticos que son los puestos de trabajo que tienen más impacto dentro de la organización y que deben ser tenidos en cuenta porque depende de ellos que la empresa sea competitiva globalmente.

Con este análisis realizado se comenzó la construcción del modelo basado en la gestión del conocimiento para el proceso de selección de personal, a partir del mejoramiento a un perfil (ver anexo 11) y de la definición de una forma de evaluación para dicho proceso (ver anexo 12).

### *Participantes*

En esta investigación se contó con un grupo de empleados de la PYME manufacturera colombiana. Para la realización del grupo focal se contó con seis personas y para las entrevistas con tres personas; todas ellas cumplen las siguientes características: sexo masculino (4 participantes) y femenino (5 participantes), entre los 27 y 40 años de edad, con contrato a término indefinido, de diferentes áreas de trabajo y que llevaran un tiempo mínimo de un año vinculado a la organización.

### *Instrumento*

El instrumento estuvo compuesto por diferentes herramientas de trabajo, útiles para construir el modelo basado en la gestión del conocimiento para el proceso de selección de personal. En primera medida se hizo uso de la entrevista semi-estructurada con el objetivo de recolectar la mayor información sobre la cultura organizacional y las percepciones que los trabajadores tienen sobre la gestión del conocimiento. Esta clase de entrevistas son pertinentes porque es una *“aproximación que permite profundizar nuestro conocimiento sobre un determinado proceso, grupo, situación o vivencia”* (Entrevista (S.F), es decir, acercase a la realidad organizacional para lograr captar y entender las formas de pensar y

sentir. Es importante recordar que esta forma de entrevista es flexible, en la medida en que se pueden proponer tópicos y hacer preguntas durante esta,

*“en el ámbito de un determinado tema, éste puede plantear la conversación como desee, efectuar las preguntas que crea oportunas y hacerlo en los términos que estime convenientes, explicar su significado, pedir al entrevistado aclaraciones cuando no entienda algún punto y que profundice en algún extremo cuando le parezca necesario”* (Entrevista cualitativa (S.F) pp. 4.

Las entrevistas semi-estructuradas se realizaron a través de un grupo focal, que tal como su nombre lo indica focaliza la atención y el interés de las personas hacia un tema específico de estudio o investigación. Es importante resaltar que como no siempre se puede trabajar con toda la organización, se conforman estos grupos donde se puedan poner en común opiniones, a partir de una discusión guiada por preguntas. Es esencial que en estos espacios se genere discusión, siendo positivo porque se puede encontrar por medio de la interacción discursiva y el contraste de las opiniones, verdaderos significados; tal como lo sustenta Martínez (S.F) *“El grupo focal es un método de investigación colectivista, más que individualista, y se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto.”*

Párr. 3.

Es importante que el investigador este externo al debate, absteniéndose a participar en la producción de ideas, así como tampoco puede evaluar el contenido de las opiniones, simplemente debe guiar la reunión proponiendo preguntas y dando la palabra. (Martínez, S.F). Durante este espacio se tomó notas de algunos puntos importantes que permitieron el análisis de los datos a través de las preguntas que guiaron la discusión.

Haciendo uso del dialogo, por el cual se pueden intercambiar información y comunicar pensamientos, sentimientos o deseos, se pretendió realizar un análisis de los restos y fortalezas de la empresa objeto de estudio a partir de los resultados obtenidos, que permitió compararlos con los objetivos estratégicos con el fin de identificar las capacidades organizacionales que caracterizan a la empresa y que les permite posicionarse competitivamente.

Con este proceso claro, se identificaron los cargos críticos de la organización, es decir, los que tienen más impacto y de los que depende la empresa para cumplir con los objetivos estratégicos, encaminando a la empresa a ser globalmente competitiva. Se escogió uno de los cargos críticos y de aquí en adelante se empezó la construcción del modelo basado en la gestión del conocimiento para el proceso de selección de personal.

### *Procedimiento*

#### *Fase I*

Se buscó una empresa manufacturera PYME Colombiana en la que se pudiera construir y proponer el modelo de gestión del conocimiento para el área de selección de personal. Después de la realización de una investigación profunda y teórica en relación con diferentes temáticas pertinentes para la elaboración de la tesis se hicieron evidentes algunos aspectos importantes y que vale la pena resaltar. Al comenzar la investigación, se hizo algunas (pocas) visitas a la empresa; en estas, se planteó el tema en general de lo que se quería realizar. Hubo interés por parte de la directora comercial quien fue la que siguió y acompañó el proceso de la investigación. Este interés surge según ella, por dos aspectos clave que son: “empresas globalmente competitivas y activos intangibles”. Manetty LTDA,



accedió a proporcionar información, permitiendo obtener: dos perfiles de cargo, la misión, la visión, los objetivos estratégicos, el organigrama, cuáles eran los cargos esenciales para que la organización fuera productiva, entre otras cosas; lo cual permitió evidenciar cuales eran las necesidades de la organización en relación con la teoría ahondada y adaptarlas al rumbo que se le quiso dar a la investigación.

### *Fase II*

Se empezó a trabajar directamente en la empresa, retomando lo realizado en la primera etapa de la investigación. Se realizó la primera visita, en la cual se entregó la primera parte de la investigación a la empresa, se le conto a la directora comercial cual era el proceso a seguir y se observó un poco la organización, su estructura, las diferentes oficinas, la gente y su forma de trabajo. Este día se dejó en la empresa una metodología propuesta que evidencio las percepciones sobre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento, que fue aplicada a un grupo focal (Ver anexo 2), con sus respectivos consentimientos informados. (Ver anexo 3)

### *Fase III*

En la segunda visita se recogieron las respuestas de un grupo focal de trabajadores (Ver anexo 4) con relación a la percepción de la cultura organizacional y de la gestión del conocimiento, a través de una metodología que previamente se dejó en la organización con sus respectivas instrucciones, que con ayuda de la directora comercial se realizaron. Para completar la metodología anteriormente nombrada, se hizo entrevistas semi-estructuradas a tres personas de diferentes cargos dentro de la organización que también permitieron evidenciar aspectos fundamentales para la investigación. (Ver anexo 5)

### *Fase IV*

Se realizó una visita a uno de los puntos de venta más concurridos, según la directora comercial; el del portal de la 80. Esta observación tenía como objetivo observar cultura organizacional, gestión del conocimiento y si el perfil de ventas era congruente con las personas contratadas para desempeñarlo.

#### *Fase V*

A partir de las anteriores fases se realizó un análisis de datos que permitió evidenciar las fortalezas que poseen y retos que la empresa objeto de estudio debe tener en cuenta para generar una mejora, con base en las percepciones de los trabajadores con base en la gestión de conocimiento y la cultura organizacional.

#### *Fase VI*

Con el análisis realizado, se hizo una comparación de los resultados de las percepciones de los trabajadores con respecto a la gestión del conocimiento, la cultura organizacional y los objetivos estratégicos de la organización, con el fin de ver si eran congruentes y construir las capacidades organizacionales necesarias para encaminar a la empresa para ser globalmente competitiva.

#### *Fase VII*

En conversación con la directora comercial se hizo una búsqueda de los cargos críticos que son de los que depende la organización para que se lleven a cabo los objetivos estratégicos, y que encamina a la empresa a posicionarse competitivamente.

#### *Fase VIII*

Se escogió uno de los cargos críticos para que este se modificara el perfil basado en el modelo de gestión del conocimiento, que centra su atención en las competencias y en como evaluarlas.

*Fase IX*

Se definió el modelo de evaluación basado en la gestión del conocimiento para el proceso de selección de personal, en el cual se especificó paso por paso el proceso. Dentro de la gestión del conocimiento para el proceso de selección se encuentra el assessment center el cual se construyó y propuso.

*Fase X*

Se hizo el análisis de los datos, los resultados y la discusión y se construyó el documento que se le entregó a la empresa con los resultados y el modelo de gestión del conocimiento para el proceso de selección de personal.

## Resultados

Los factores que se indagaron en profundidad en el grupo focal y las entrevistas fueron los que según García, C, influyen en el clima laboral y que determinan la gestión o transmisión del conocimiento dentro de la organización, estos son: planeación, comunicación, manejo del conflicto, capacitación, reconocimiento, recursos e instalaciones, relación jefe – colaborador y remuneración (comunicación personal, Febrero 2012).

En esta oportunidad y por las condiciones y necesidades de la empresa se ahondo en los siguientes aspectos definidos así: **Planeación:** Ejercicio continuo de proyección de las actividades requeridas a un tiempo determinado, **Comunicación:** Congruencia de los jefes con lo que le dicen a los colaboradores y la manera cómo los orientan, de acuerdo con las políticas y misión de la organización. Al mismo tiempo, hace referencia a la forma en cómo se comunican horizontalmente, **Manejo del conflicto:** Disposición de los miembros de la organización para aceptar diferencias de opinión, dialogar y acordar soluciones, **Capacitación e inducción:** Se refiere a las oportunidades de formación que brinda la organización a los empleados con el fin de mejorar su trabajo y contribuir con su crecimiento personal, **Reconocimiento:** Distinción y retroalimentación que hacen los jefes del trabajo de sus colaboradores y **Recursos e instalaciones:** Indica si la organización cuenta con instalaciones favorables y con los recursos necesarios para que los empleados hagan.

A partir de esto, se realizó un análisis obtenido a partir de la información recolectada sobre los 6 factores evidenciados en las entrevistas y en la metodología aplicada, donde se hacen evidentes las fortalezas que caracterizan a la organización y los retos que deben tener

en cuenta para buscar soluciones en pro de la mejora del clima laboral y de la transmisión de conocimiento. (Ver anexo 6)

Este análisis fue comparado con los objetivos estratégicos de la PYME (ver anexo 7), con el fin de ver si eran congruentes con la manera en cómo se gestionan las variables de funcionamiento interno, lo cual, repercute directamente en el cumplimiento y alcance de los mismos. Es lo anterior, lo que permite que una empresa sea productiva y pueda competir con otras organizaciones en el mercado, encaminándola a ser globalmente competitiva.

Fruto de los resultados anteriormente mencionados, se identificó las competencias organizacionales, que son aquellas que de manera general, requieren tener desarrolladas todas las personas que conformen la PYME. Las siguientes competencias son las que en gran medida, aseguran el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa objeto de estudio: **Trabajo en equipo:** capacidad de interacción de todas las personas y áreas de la organización por medio de una comunicación eficiente para lograr alcanzar los resultados exitosos del negocio, **Orientación al logro:** capacidad para ejecutar acciones, eficaces y sistemáticas, para tomar decisiones oportunas y persuadir a los demás para obtener los resultados que superen un estándar de excelencia, **Servicio al cliente:** capacidad para innovar y atender las necesidades de los clientes, para fomentar el posicionamiento de la marca y satisfacerlos a través de la alta calidad de los productos y el buen servicio. (Ver anexo 8A)

Para continuar, es importante referirse a la forma en cómo se evaluaron las competencias organizacionales. Para definir el grado de desarrollo se definió una escala de

evaluación, la cual maneja tres niveles: excede la media (A), media (B) y por debajo de la media (C).

Así mismo y siguiendo la línea de la investigación, se buscó los cargos críticos de la PYME manufacturera Colombiana en equipo con la gerente comercial (ver anexo 9). Es importante tener en cuenta que por las características de esta organización, todos los cargos tienen la misma importancia, pero hay uno que resalta y es relevante por la labor que desempeña: el encargado de punto de venta. Es de este cargo, que depende la PYME para subsistir, porque el capital económico que ingresa a la empresa es consecuencia de las ventas realizadas. Así mismo, depende de este cargo que la organización crezca, se construyan más puntos de venta, por ende, se genere empleo y la PYME sea más productiva, exitosa y competitiva.

Ahora bien, teniendo en cuenta el análisis de los resultados arrojados hasta esta parte de la investigación, se obtuvo lo necesario para construir el modelo de selección de personal basado en la gestión del conocimiento.

Consecuentemente, se revisó el perfil de encargado de punto de ventas (cargo crítico escogido) vigente en la PYME (Ver anexo 10) con base en este, se realizó el mejoramiento del mismo siguiendo los lineamientos propuestos por la gestión del conocimiento. Las modificaciones que se propusieron se encuentran en el anexo 11. (Ver anexo 11)

Por otro lado, se construyó un manual en el que se explica paso por paso como se deben hacer las fases del proceso de selección de personal (reclutamiento, preselección, entrevista preliminar, realización de pruebas, segunda entrevista, presentación al jefe inmediato, elección del candidato, requisitos del puesto, inducción) basado en la gestión del conocimiento (Ver anexo 12).

Dentro de este manual, se enfatizó en la realización de pruebas que en realidad, es lo que hace la diferencia con respecto a la forma de hacer un proceso de selección que se ajuste a lo que la globalización exige, porque se propone una herramienta de evaluación llamada assessment center que permite evidenciar las competencias de las personas a través de la integración de técnicas y procedimientos de simulaciones de trabajo que concuerdan con los problemas y situaciones reales del cargo. Las técnicas escogidas para este caso fueron las de estudio de caso (Ver anexo 13) y los ejercicios de presentación (Ver anexo 14); así mismo, se propuso una prueba psicológica (IPV) que complete el proceso de selección. Lo anterior, permite que la empresa identifique las competencias para que puedan desarrollarlas y potenciarlas, es decir, gestionar el conocimiento, generando productividad y por ende encaminarse a competir globalmente.

Es relevante mencionar que este manual se realizó teniendo como base el perfil por competencias propuesto para el encargado de punto de ventas de la PYME, pero es importante aclarar que esta metodología es útil para realizar el proceso de selección de otros cargos.

Recogiendo lo expuesto anteriormente, se puede concluir que la posibilidad que se tuvo de acceder a las percepciones de los trabajadores de la PYME a partir del análisis de los datos, fue lo que permitió entender las dinámicas inmersas en la cultura organizacional, así como también la forma en cómo se gestiona el conocimiento.

Esto, consecuentemente permitió evidenciar si la organización estaba siendo congruente y estaba alineada con los objetivos estratégicos que deben alcanzar y que caracterizan a esta empresa de las demás. La PYME, no cuenta con competencias organizacionales, por ello, se pensó que era un aporte valiosos en la medida en que apuntan

a los objetivos estratégicos y se convierten en una condición que deben tener todas las personas que deseen ingresar a la empresa, lo cual asegura el cumplimiento de los mismos.

Luego de la búsqueda de los cargos críticos y de la elección de uno de ellos, se construyó el modelo de selección de personal basado en la gestión del conocimiento, a través de la modificación del perfil de encargado de punto de ventas y la creación de una manual de funciones para el proceso.

Todo esto se realizó con el fin de aportar herramientas a la PYME, basadas en la gestión del conocimiento que le permitan encaminarse a ser globalmente competitiva en tanto seleccione, vincule, potencie y retenga los activos intangibles.



## Discusión

En este apartado se hizo una articulación entre los resultados obtenidos y la teoría desarrollada a lo largo de esta investigación, relacionada con la globalización, la gestión del conocimiento, los activos intangibles, la selección de personal y las competencias. A sí mismo, se tuvo en cuenta las categorías y los objetivos propuestos que permitieron que fuera posible construir el modelo de selección de personal basado en la gestión del conocimiento y por ende dar respuesta a la pregunta problema planteada.

Teniendo en cuenta lo anterior, lo expuesto aquí puede ser útil para la PYME, en la medida en que presentan un punto de vista diferente sobre las dinámicas internas de la organización que probablemente no son visibles para ellos, a través de la construcción del modelo.

En principio, fue posible evidenciar que en la PYME manufacturera Colombiana aún se ven algunos aspectos del trabajo característicos de épocas pasadas, como lo fue el Taylorismo. Esta corriente se basaba en la racionalización del trabajo, que más adelante él la llamo administración científica u organización científica del trabajo; su fin era maximizar la eficiencia de la mano de obra, máquinas y herramientas, a partir de la división de tareas, haciendo una descripción minuciosa del trabajo a realizar, tomando los tiempos que este llevaba (Gualteros, comunicación personal, Mayo de 2010). Al ser una empresa manufacturera la gran cantidad de trabajadores se ubican en la parte de producción y de ventas, por ello, la empresa en cierta forma, busca racionalizar el trabajo para hacer más eficiente la mano de obra, dividiendo las tareas y centrando al trabajador en una sola actividad que regula sus movimientos y que está determinada por unos tiempos, entonces,

en cierta parte se preocupan más por la eficiencia y la producción que por las necesidades de cada uno de los trabajadores, tal como lo comunico Gualteros (2010).

Pero al mismo tiempo, la Pyme concibe al trabajador como un ser autónomo que puede auto gestionarse, lo cual le permitirá desarrollar conocimiento que le ayude a potenciar sus habilidades y competencias que son, de las que depende la PYME porque agregan el verdadero y más poderoso valor. Lo anterior, se ve sustentado por los lineamientos del neoliberalismo, en la medida en que el trabajador tiene la capacidad de crear nuevas formas de empleo, y que además, se desarrolla en un sociedad de conocimiento donde los bienes inmateriales cobran un valor mucho más importante que el que se le daba antes, se ve al ser humano con habilidades y competencias que no son de la empresa pero agregan valor a la misma. (Gualteros, comunicación personal, Mayo de 2010)

Por otro lado, la empresa a pesar de ser pequeña, está bien conformada y organizada, donde una de las áreas que hace parte fundamental de la organización, a pesar de ser nueva es la de gestión humana, porque tal como lo dice Matamala (S.F) *“tiene la función vital para que las compañías sobrevivan al mercado global, haciendo sentir a las personas parte de la empresa y motivar e incentivan el pensamiento en sentido global”*. Aun así, durante esta investigación, no se tuvo contacto directo con esta área ni tampoco se hizo muy visible en las visitas que se tuvieron a la PYME, pero esta sensación de importancia y bienestar que genera el área de gestión humana fue evidenciado en las percepciones de los trabajadores.

Esta área trabaja está encargada de ejecutar procesos tales como bienestar laboral, evaluación del desempeño, formación, salud ocupacional y selección de personal. Uno de

los procesos que sobresale en la PYME es el bienestar laboral, porque los trabajadores expresan sentirse satisfechos y conformes con respecto al clima laboral.

Estas percepciones parecieran sustentar el ideal planteado por “Great place to work” o el mejor lugar para trabajar, pero curiosamente este clima organizacional ha sido construido a partir de las dinámicas interpersonales entre ellos, mas no ha sido propiciado por los líderes de la organización, siendo gestión humana uno de ellos. Según su cofundador *“Un excelente lugar de trabajo es aquel en el que confías en las personas para las que trabajas, estás orgulloso de lo que haces y te agrada la gente con la que trabajas”* (Levering. S.F citado por Great place to work, 1981), por lo mismo, son los líderes de la organización quienes se encargan a través del desarrollo de estrategias de fomentar un ambiente de confianza, orgullo y compañerismo que permita generar un clima laboral agradable; es decir, no se trata de *“un conjunto de beneficios, programas o prácticas que se deben dar a los colaboradores, sino la construcción de relaciones de calidad”* (Great place to work, 1981. párr. 2) tanto vertical como horizontalmente.

A causa de la globalización, las organizaciones y concretamente esta PYME ha tenido que cambiar su forma de asumir las dinámicas laborales, entendiendo que la necesidad de disponer de una fuerza de trabajo que sea continuamente capaz de llevar a cabo las tareas, supone un significativo reto al que tienen que hacer frente principalmente al área de gestión humana dentro de la organización, y que depende de los activos intangibles, claves para el éxito.

Según Jiménez & Hoyos (S.F) los activos intangibles se clasifican en tres, estos fueron detectados en la PYME, a partir de lo observado y las percepciones de los trabajadores. El primero hace referencia a los activos de la estructura externa, que es la

relación con los clientes (relación con promovedores y accionistas), los acuerdos de cooperación (alianzas estratégicas, tecnologías de producción y comerciales) y la imagen de la organización; lo cual, se pudo evidenciar especialmente en los encargados de punto de ventas y la gerente comercial de la organización.

El segundo hace referencia a los activos de estructura interna, que representa *“la estructura organizativa formal e informal, los métodos y procedimientos de trabajo, software, bases de datos, a la I + D (investigaciones y desarrollo), los sistemas de dirección y gestión y la cultura de la empresa.”* (Jiménez & Hoyos, S.F. pp. 24), que fue visible en la dinámicas relacionales, la descripción de procesos trabajados por gestión humana, los recursos que tienen los trabajadores para llevar a cabo su labor y la percepciones de las personas que participaron en esta investigación sobre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento.

Y por último, están los activos de la competencia individual, de los que hacen parte los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de los empleados de una organización. Esto fue evidente observando las formas de trabajo, como aprenden, como transmiten el conocimiento, las características de las personas que allí trabajan y la forma de asumir su labor.

Por lo anterior y en acuerdo con lo que expone Jiménez & Hoyos (S.F) *“El capital intelectual es el resultante de la compleja y dinámica relación de “know how” y el “know why”, el cual se construye en el seno de la organización, por esto es un conocimiento que solo pertenece a la organización y que por esta razón le da un sello de diferenciación a sus productos y servicios”*. Pp. 23

El problema de la PYME, es que si bien son conscientes de la importancia de los activos intangibles y estos son visibles en las dinámicas que se vivencian al interior de la organización diariamente, esta, no las desarrollan y potencian, es decir no se gestiona el conocimiento. Casualmente en la PYME, existe un proceso llamado formación y tiene como objetivo *“promover el desarrollo integral del Talento Humano, con miras al crecimiento y mejoramiento de sus competencias, procurando siempre un conocimiento en acción que genere valor, al ofrecerse de manera ordenada y escalonada y que invite a superar siempre los niveles de conocimiento.”* (Mannety. 1993).

Pero aun así la empresa no está llevando a cabo este proceso que hace parte de gestión humana de una manera adecuada, en la medida en que no está generando resultados que tengan beneficio mutuo (empresa – trabajador). Por ejemplo, concretamente se pudo evidenciar en esta investigación, que si hay transmisión de conocimiento, porque en muy pocos cargos hay inducción y el trabajador empieza aprender dentro de la empresa a llevar a cabo una labor con ayuda del trabajador más antiguo.

Es decir, que el conocimiento tal como dice López (2002) se crea, se adquiere, se aplica, se protege y se transfiere dentro de las organizaciones, pero falta la gestión y desarrollo del mismo; por ende se puede decir que el proceso de gestión del conocimiento está siendo realizado de manera parcial.

Como consecuencia de lo anterior, fue fundamental relacionar las necesidades observadas con las herramientas que brinda la gestión del conocimiento, en la medida en que es *“un proceso que ayuda a las organizaciones a encontrar, seleccionar, organizar, diseminar y transferir la información y la experiencia necesarias para desarrollar*

*actividades tales como el aprendizaje dinámico, la resolución de problemas, la planeación estratégica y la toma de decisiones.” (López, 2002, párr. 5).*

Es importante resaltar que se crearon tres competencias organizacionales, es decir, aquellas que de manera general, requieren tener desarrolladas todas las personas que conformen o deseen hacer parte de la PYME; siendo ellas, las que aseguran que los objetivos estratégicos se cumplan, enfocándose principalmente en el saber ser de cada individuo. Estas competencias construidas (trabajo en equipo, orientación al logro y servicio al cliente) deben ser potenciadas y desarrolladas para que cada vez más se incremente su nivel de manejo y puedan generar beneficios tanto para la empresa como para el trabajador.

Según lo expuesto por López (2002) las organizaciones se distinguirán entonces, por su cultura, las que exploten el conocimiento acumulado, cuando se debe innovar o resolver algún problema de forma rápida, se convierten en empresas inteligentes. En ese mismo orden de ideas, la organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir el conocimiento y modificar sus comportamientos para reflejar nuevos saberes e interpretaciones; lo cual no fue evidenciado en la PYME, ya que su cultura está caracterizada por una transmisión de conocimiento que no está siendo acumulado y por ello, no está reflejando los saberes que existen, por lo tanto, no beneficia a la empresa.

Es importante aclarar que esta investigación se hizo para el proceso de selección de personal, pero es de vital importancia incluir estas herramientas en las diferentes procesos del área de gestión humana de la organización, creando un terreno fértil para la transmisión y potencialización del conocimiento, porque según Barceló (2008) el real problema de la gestión del conocimiento es la subvaloración de esta herramienta, debido a que hay que

usarla de manera estratégica, gestionando el conocimiento en todos los procesos de gestión humana, de tal forma que este se transfiera dentro de la organización y todos los procesos tengan una coherencia y generen un impacto que pueda evidenciar cambios positivos en la manera en cómo se llevan a cabo y en los beneficios que esta trae consigo como lo es encaminarse a ser una empresa globalmente competitiva.

El proceso de selección de personal realizado por la PYME concuerda con lo dicho por Jaramillo (2005), quien afirma que las empresa pequeñas y medianas, practican una selección muy táctica que no abarca todo lo que se necesita para realizar un proceso óptimo de selección, por ello, no se profundiza en encontrar el capital intelectual (los activos intangibles). En la empresa objeto de estudio, se evidencia un proceso de selección característico, en algunos aspectos, al practicado tradicionalmente, porque se basa específicamente en determinar aspectos tales como la experiencia, los saberes y los rasgos de personalidad, con base en ello, eligen al candidato adecuado para ocupar un cargo. Este proceso permite según Pereda & Berrocal (2006) optimizar puestos de trabajo individuales pero no globales; por ello, esta visión tradicional del proceso de selección de personal no cumple con los requerimientos del mundo globalizado.

Las empresas que implementan estrategias basadas en la gestión del conocimiento, deben cambiar por completo la forma en como realizan el proceso de selección de personal, debido a que es a partir de este proceso que se escogen las personas más calificadas para ocupar un puesto de trabajo y para ayudar a partir del conocimiento propio a llevar a la empresa a ser globalmente competitiva. (Pereda & Berrocal 2006)

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto y según Cuestas (2010) la globalización del mercado, cada vez más intenso, ha obligado a las empresas a evidenciar

cuáles son sus competencias claves, asociándolas principalmente con sus procesos de trabajos primarios o esenciales, que vienen a ser los generadores de nuevos valores agregados. Por lo mismo, se modificó el perfil de encargado de punto de ventas, cargo crítico identificado en la PYME, porque es del que depende la misma para subsistir, en la medida en que el capital económico que ingresa a la empresa es consecuencia de las ventas realizadas. A sí mismo, depende de este cargo que la organización crezca, se construyan más puntos de venta, por ende, se genere empleo y la PYME sea más productiva, exitosa y competitiva.

Es importante aclarar que este perfil construido por la PYME, contaba con 39 competencias para el cargo, siendo imposible evaluar y observar en una persona tal número, por ello, existía siempre un margen de error. A sí mismo y en acuerdo con los postulados de Jerico (2001), citada por Alles, (2006) las organizaciones deben centrarse meramente en el desarrollo de capacidades que le permitan al empleado hacer mejor su trabajo, lo cual tendrá repercusiones positivas en la organización, por lo tanto, son muchos aspectos que deberían ser desarrollados y potenciados dentro de la PYME, lo cual sería costoso y complicado para la misma.

Siendo así, para dicho cargo se construyeron cuatro competencias específicas (conocimiento técnico, empatía, capacidad para vender y planeación. Ver anexo 8B) que tiene como objetivo escoger cuáles de los candidatos reclutados son los más adecuados para el puesto de trabajo.

Consecuentemente, se construyó un manual (Ver anexo 12) en el que se especifica las fases y la forma en cómo se debe llevar a cabo un proceso de selección de personal basado en la gestión del conocimiento. Esto se realizó teniendo en cuenta lo propuesto por



Pereda & Berrocal (2006), quienes afirman que la selección de personal es un proceso sistemático en la medida en que se hace a través de fases y en cada una de estas se debe tomar una decisión con base a unos resultados obtenidos.

Hay que resaltar que este manual fue construido teniendo en cuenta las necesidades que a traído consigo la globalización para la PYME. Por lo tanto, los pasos a seguir para una selección de personal efectiva y optima según la teoría presentada por Pereda & Berrocal, (2006) son: el reclutamiento, la preselección, entrevista preliminar, aplicación de pruebas, segunda entrevista, presentación al jefe inmediato, elección del candidato, requisitos del puesto e inducción.

Para la gestión del conocimiento las competencias tienen un peso muy grande, si no es el más importante para un proceso de selección, siendo, tal como lo sustenta Cuestas (2010) *“Características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en una determinada cultura organizacional”*. Por esto, la fase de realización de pruebas es determinante; para esta empresa se propuso realizar el IPV, que es una prueba psicológica, que según (Pereda & Berrocal, 2006) son diseñadas *“para evaluar características o rasgos psicológicos de los individuos. En general, este tipo de pruebas se agrupan tradicionalmente en función de las características psicológicas que permiten evaluar: inteligencia, aptitudes, rasgos de personalidad, intereses y motivaciones”* pp, 178. Pero por otro lado, es importante resaltar que estas pruebas son útiles para valorar el potencial de los candidatos, lo cual es esencial si se busca personas eficaces para el puesto que se vaya a ocupar.

Y para complementar el proceso se propuso las pruebas situacionales que tienen como objetivo *“determinar si el candidato posee las competencias genéricas y/o técnicas exigidas por el puesto y determinar el nivel en que las posee”* (Pereda & Berrocal, 2006, pp. 179). En estas pruebas los candidatos deben poner en práctica todos sus conocimientos, habilidades y/o actitudes necesarias para darle solución a un problema concreto que se le plantea.

Estas últimas pruebas tienen que ver con una herramienta que surge como consecuencia de la globalización, llamada *assessment o development centers* que han *“cobrando cada día mayor importancia en nuestro país, debido a que su realización aporta información objetiva, fiable y actualizada sobre la experiencia, potencial, motivación, y competencias de los candidatos”* (Pereda & Berrocal, 2006, pp. 190).

Esta es una evaluación basada en las de competencias y está diseñada para minimizar los posibles riesgos que se pueden producir durante su evaluación, permitiendo que los candidatos, demuestren el nivel en que esta la competencia a lo largo de una variedad de situaciones. Lo anterior, se hace necesario, porque actualmente, es más la variedad de tareas y responsabilidades que un puesto de trabajo requiere en una organización, tal como se evidencio en la empresa objeto de estudio.

Para finalizar, después de realizada esta investigación, se logró dar cuenta de las necesidades y requerimiento de la PYME colombiana manufacturera, en relación con lo que la globalización trae consigo. Lo anterior, permitió la construcción de un modelo basado en la gestión del conocimiento para el proceso de selección de personal, que será entregado a la empresa, como producto final de esta investigación.

Con base en lo anterior, hay dos temáticas en las que se puede profundizar en próximas investigaciones, como lo son el uso de esta metodología de gestión del conocimiento en los demás procesos de gestión humana y el seguimiento de la aplicación de este modelo dentro de la PYME (si esta así lo decide).

## Referencias bibliográficas

Arias, F. (2002). El cambio siempre es mejor generarlo que sufrirlo: Noel. El colombiano.

Recuperado de:

[http://www.elcolombiano.com/proyectos/serieselcolombiano/textos/empresas\\_exitosas/noel.htm](http://www.elcolombiano.com/proyectos/serieselcolombiano/textos/empresas_exitosas/noel.htm)

Alles, M. (2006). Talento humano y competencias. Alles, M. En desarrollo del talento humano: basado en competencias. Buenos Aires. Granica.

Agencia de Información Laboral ENS (2010). Colombia: La CUT entabla diálogo con la Corte Constitucional. Recuperado de:

[http://www.csacsi.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6272:colombia-la-cut-entabla-dialogo-con-la-corte-constitucional&catid=26:agencia-de-noticias&Itemid=258&lang=es](http://www.csacsi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=6272:colombia-la-cut-entabla-dialogo-con-la-corte-constitucional&catid=26:agencia-de-noticias&Itemid=258&lang=es)

Barceló .M (2008) Una propuesta metodológica para la gestión del conocimiento centrada en los procesos claves de la organización. Tesis doctoral. España. Recuperado de:

<http://www.consultajuridica.blogspot.com/2010/03/una-propuesta-metodologica-para-la.html>

Carretta, A. (1996). Aplicaciones en la planificación de recursos humanos. En las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos. Italia: hay group.

Castells, M. (2006). Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa. En la era de la información. Alianza editorial.

Cuesta, A. (2010). Gestión por competencias y selección de personal. En gestión del talento humano y el conocimiento. Bogotá. Ediciones Ecoe.

Dolan, S; Schler, R; Valle, R; Jackson, S. (2003) La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI. Madrid. McGraw Hill.

Entrevista cualitativa. (2010) Recuperado de:

<http://pochicasta.files.wordpress.com/2008/11/entrevista.pdf>

Entrevista. (2010). Recuperado de:

[http://www.piupc.unal.edu.co/diplomado/pdf/modulo\\_5/entrevista.pdf](http://www.piupc.unal.edu.co/diplomado/pdf/modulo_5/entrevista.pdf)

Fondo monetario internacional, (S.F). ¿Qué es la globalización? Recuperado de:

<http://www.profesorenlinea.cl/geografiagr/GlobalizacionEs.htm>

Guber, R. (2001). La etnografía: método, camó y reflexividad. Enciclopedia latinoamericana de sociocultura y comunicación. Bogotá. Grupo editorial norma.

Great place to work. (1981). Recuperado de: <http://www.greatplacetowork.com.co>

Hammersley, A. Atkwson. P (1994). Etnografía Métodos de Investigación. Paidós.

INPAHU. Institución universitaria (2007). Competencias profesionales y su competitividad en un mundo globalizado. 9º congreso nacional de bibliotecología y ciencias de la información y XII encuentro nacional de bibliotecas públicas. Recuperado de: [http://ascolbi.org/eventos/congreso\\_2007/archivos/LiliaCardenas.pdf](http://ascolbi.org/eventos/congreso_2007/archivos/LiliaCardenas.pdf)

Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana vinculada al programa empresa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. Pensamientos & gestión, N° 18, Universidad del Norte, pp, 103 – 137.

Jaramillo, J. (2001). Los componentes del sistema de gestión humana. En: Memorias 7º Simposio ASCORT. Gestión humana: más allá de las organizaciones.

Jiménez, A & hoyos, C. (S.F). Gestión del conocimiento: capital intelectual.

López, C. (2002). Gestión del conocimiento: tarea de la gerencia de recursos humanos.

Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/36/km.htm>

Comercializadora Manetty LTDA. (1993). Información pertinente para la investigación.

Bogotá, Colombia.

Matamala, R (2005). Hacia una nueva concepción de las organizaciones, de la gestión

humana y de la educación. Recuperado de: [http://es.scribd.com/doc/7375616/Rol-](http://es.scribd.com/doc/7375616/Rol-Area-de-Gestion-Humana)

[Area-de-Gestion-Humana](http://es.scribd.com/doc/7375616/Rol-Area-de-Gestion-Humana)

Martínez, M (2004). Los grupos focales de discusión como método de investigación.

Universidad Simón Bolívar. Recuperado de:

[http://miguelmartinezm.atspace.com/gruposfocales.html#\\_ftn1](http://miguelmartinezm.atspace.com/gruposfocales.html#_ftn1)

Mejía, J. (2004). Nuevos conceptos y campos de desarrollo. Universidad Nacional Mayor

de San Marcos. N° 13, pp. 277 – 299, Lima, Perú.

Nieves, Y & León, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la

gerencia de las organizaciones. Recuperado de:

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S102494352001000200004&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S102494352001000200004&script=sci_arttext&tlng=es)

OIT, (2010) Informe de avance trabajo decente y juventud, América Latina

Pereda, S & Berrocal, F (2006). Reclutamiento y selección de personal. En gestión de

recursos humanos por competencias. Centro de estudios Ramón Areces.

Salazar, A. (2000). La gestión del conocimiento en las organizaciones. Universidad técnica

Federico Santa María. Recuperado de:

<http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/gdc.htm>

Simón, D, Jackson S, Schuler, S & Cabrera, R. (2003). La creciente importancia de la gestión de los recursos humanos. Editorial MCGRAW-HILL, edición número 2.

Úbeda, M, Llopis, F, Sabater, V & Tari, J. (1999). La gestión del conocimiento y los RR.HH. como factores competitivos de las empresas en los albores del siglo XXI. AECA: revista de la asociación española de contabilidad y administración de empresas. Tribuna de opinión. Boletín N° 50.

Facultad de ciencias sociales y jurídicas (S.F). Grupos comportamiento organizativo. Perdidos en el mar. Universidad Carlos III de Madrid.

## Anexo 1 (Glosario)

**Activos intangibles:** Hace referencia al talento de los trabajadores de la organización, es decir, a sus capacidades, habilidades y conocimientos; aspectos que desarrollados y potenciándolas se convierten en el activo que aporta verdadero valor a la empresa y la encamina a ser globalmente competitiva.

**Assessment center:** un proceso estandarizado de evaluación de competencias, realizado a partir de la utilización de varias técnicas y evaluaciones, y en la que los juicios están basados, en parte, en situaciones de simulación que hace parte del proceso de selección, en una organización.

**Capacitación:** Es una herramienta usada para desarrollar el talento de los trabajadores de una empresa y que les permite tener una formación tanto profesional como personal, lo cual, hará que el trabajador mejore el desempeño de su labor y se sienta bien en su lugar de trabajo.

**Cargo:** es donde se encuentran las tareas o responsabilidades que conforman una labor y que lo diferencian de los demás que existen en una empresa. En un cargo debe estar la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). En conclusión, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que este comprende.

**Competencia:** Son las habilidades, conocimientos y capacidades que caracterizan a los seres humanos y que determinan su actuación en los diferentes ámbitos como el



personal, el social y el laboral; es lo que diferencia a una persona de otra, se puede decir, que es su valor agregado.

**Competitividad:** La competitividad es la capacidad que tiene una empresa de obtener rentabilidad y posicionarse en el mercado en relación a sus competidores a través del desarrollo de los activos tangibles e intangibles dentro de su organización.

**Competitividad positiva:** Es la posibilidad de abrir espacios de negociación con otras redes u empresas, buscando el beneficio mutuo.

**Competitividad negativa:** Es la posibilidad que tiene una empresa para opacar o anular a las demás empresas buscando el beneficio individual y propio.

**Comunicación:** Es la capacidad para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que permite construir relaciones entre unos y otros.

**Flexibilidad laboral:** Es una consecuencia de la globalización y que se alude a la nueva forma de trabajo, que proporciona oportunidades de autonomía y realización en el trabajo, pero al mismo tiempo a la disminución de los beneficios prestacionales, pocas estabildades salariales y diferentes formas de contratación.

**Gestión del conocimiento:** Es un proceso que le permite a las organizaciones encontrar, seleccionar, organizar, diseminar y transferir la información y la experiencia necesarias de sus trabajadores, para desarrollar habilidades y competencias tales como el aprendizaje dinámico, la resolución de problemas, la planeación estratégica, la toma de decisiones, entre otras.

**Gestión del recurso humano:** Se encarga de desarrollar, potenciar, retener y aprovechar las capacidades y habilidades de cada uno de los trabajadores dentro de la organización, a partir de diferentes herramientas que permiten que eso sea posible.

**Globalización:** Es un fenómeno que genera cambios políticos, económicos, culturales y sociales, que han tenido un impacto (fuerte o débil) dependiendo del país y que como consecuencia ha habido transformaciones en la forma de trabajar y gestionar los procesos dentro de las empresas.

**Inducción:** Es el proceso mediante el cual un trabajador se adapta a un cargo. Para ello, esta persona recibe toda la información de la empresa y del cargo, lo cual le permite paulatinamente acoplarse con su equipo de trabajo.

**Instalaciones:** Es el lugar donde el trabajador desarrolla sus actividades y responsabilidades laborales.

**Manejo del conflicto:** Es la disposición de los miembros de una organización para aceptar diferentes opiniones y puntos de vista, dialogar y acordar soluciones, buscando el beneficio de todo el grupo de trabajo.

**Mercado:** Es la transacción o intercambio de servicios o bienes materiales, es decir es la empresa que les permite a vendedores y compradores establecer un vínculo comercial con el fin de realizar operaciones de diversa índole que beneficien a los dos lados.

**Perfil profesional:** conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.

**Planeación:** Ejercicio continuo de proyección de las actividades requeridas a un tiempo determinado

**Reconocimiento:** Distinción y retroalimentación que hacen los jefes del trabajo de sus colaboradores

**Recursos:** son las herramientas, personas, capacidades, materiales con las que cuenta una organización para beneficiar y optimizar la producción y el desarrollo de la organización.

**Selección de personal:** El proceso sistemático mediante el cual se elige, de entre todos los candidatos reclutados, el más adecuado para ocupar el puesto vacante, dentro de una organización. Este proceso es extenso y pasa por varias fases, pero se debe centrar esencialmente en las competencias necesarias para el cargo.

## **Anexo 2 (Formato metodología para la medición de gestión del conocimiento y cultura organizacional)**

Pontificia universidad Javeriana

Medición de clima organización

Grupo focal

Tesis de grado

Angélica Rivera y Laura Barros.

### **Materiales**

Esfero

### **Tiempo**

Entre 10 y 15 minutos.

### **Instrucciones**

1. Entregar a las seis personas el formato de medición, haciendo énfasis que es de carácter personal y no grupal y que la información es confidencial y solo con fines académicos. No se necesita ningún dato como nombre o edad, pero si el cargo que desempeñan dentro de la empresa. Las personas elegidas pueden ocupar cualquier cargo pero dentro de ellas debe haber un directivo.
2. La metodología está compuesta por cuatro etapas que deberán ser completadas por la persona según sus percepciones sobre los diferentes factores de clima organizacional.

Los factores son:

1. **Planeación:** Ejercicio continuo de proyección de las actividades requeridas a un tiempo determinado.
2. **Comunicación:** Congruencia de los jefes con lo que le dicen a los colaboradores y la manera cómo los orientan, de acuerdo con las políticas y misión de la organización. Al mismo tiempo, hace referencia a la forma en cómo se comunican.
3. **Manejo del conflicto:** Disposición de los miembros de la organización para aceptar diferencias de opinión, dialogar y acordar soluciones
4. **Capacitación e inducción:** Se refiere a las oportunidades de formación que brinda la organización a los empleados con el fin de mejorar su trabajo.
5. **Reconocimiento:** Distinción y retroalimentación que hacen los jefes del trabajo de sus colaboradores.
6. **Recursos e instalaciones:** Indica si la organización cuenta con instalaciones favorables y con los recursos necesarios para que los empleados hagan bien su trabajo.

Teniendo claridad de los factores se deberá proceder a llenar los espacios de la siguiente manera:

---

**Valorar**

**¿Qué estamos haciendo bien?**

**Que esta haciendo bien la organización o el área de trabajo con respecto**

**Identificar**

**¿En qué podemos mejorar?**

**Debe evidenciar en que se puede mejorar para que el factor cambie o**

<p><b>al factor a responder.</b></p>	<p><b>beneficie más.</b></p>
<p><b>Actuar</b></p> <p><b>¿Qué hacer para mejorar?</b></p> <p><b>Debe proponer algunas propuestas que según su percepción lograran la mejora del factor.</b></p>	<p><b>Proyectar</b></p> <p><b>En qué nos vamos a beneficiar si lo hacemos?</b></p> <p><b>Según su percepción se debe pensar en como se beneficiaran ellos como empleados si se realizan esos cambios.</b></p>

Importante: todos los factores deben ir en el mismo cuadro es decir:

**Valorar**

**Qué estamos haciendo**

**bien?**

**Identificar**

**En qué podemos**

**mejorar?**

**Planeación: pienso que la empresa...**

**Comunicación: pienso que ...**

**Recursos e instalaciones: ...**

---

**Actuar**

**Qué hacer para**

**mejorar?**

**Proyectar**

**En qué nos vamos a**

**beneficiar si lo hacemos?**

Si la persona necesita más espacio podrá hacer uso de la parte posterior de la hoja, para completar sus respuestas.

Recoger los resultados de los trabajadores.

<p><b>Valorar</b></p> <p><b>¿Qué estamos haciendo bien?</b></p>	<p><b>Identificar</b></p> <p><b>¿En qué podemos mejorar?</b></p>
<p><b>Actuar</b></p> <p><b>¿Qué hacer para mejorar?</b></p>	<p><b>Proyectar</b></p> <p><b>¿En qué nos vamos a beneficiar si lo hacemos?</b></p>



## Anexo 3(Consentimientos informados)

Edad: \_\_\_\_\_ Genero: \_\_\_\_\_ Número de codificación: \_\_\_\_\_

### DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Doy mi consentimiento informado para participar en este proyecto sobre **Modelo de selección de personal basado en la gestión del conocimiento en una empresa colombiana PYMES**. Consiento la publicación de los resultados del estudio siempre que la información sea anónima de modo que no pueda llevarse a cabo identificación alguna. Entiendo que, aunque se guardará un registro de mi participación en el proyecto, todos los datos experimentales recogidos de mi participación en el proyecto, sólo estarán identificados por un número.

1. He sido informado de que mi participación en este experimento no implica ningún riesgo o molestia conocidos o esperados.
2. He sido informado de que no hay procedimientos “engañosos” en este experimento. Todos los procedimientos son lo que parecen.
3. He sido informado de que el investigador responderá a cualquier pregunta respecto a los procedimientos de este proyecto cuando haya acabado la sesión.
4. He sido informado de que soy libre de retirarme del proyecto en cualquier momento sin penalización de ningún tipo.

Jairo Barbo - Rivelica Rivero  
Responsables

Jergioffe  
Participante

Fecha: 10 febrero 2012

Edad: 28 Genero: F . Número de codificación: \_\_\_\_\_

### DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Doy mi consentimiento informado para participar en este proyecto sobre **Modelo de selección de personal basado en la gestión del conocimiento en una empresa colombiana PYMES**. Consiento la publicación de los resultados del estudio siempre que la información sea anónima de modo que no pueda llevarse a cabo identificación alguna. Entiendo que, aunque se guardará un registro de mi participación en el proyecto, todos los datos experimentales recogidos de mi participación en el proyecto, sólo estarán identificados por un número.

1. He sido informado de que mi participación en este experimento no implica ningún riesgo o molestia conocidos o esperados.
2. He sido informado de que no hay procedimientos "engañosos" en este experimento. Todos los procedimientos son lo que parecen.
3. He sido informado de que el investigador responderá a cualquier pregunta respecto a los procedimientos de este proyecto cuando haya acabado la sesión.
4. He sido informado de que soy libre de retirarme del proyecto en cualquier momento sin penalización de ningún tipo.

Laura Barros - Angelica Rivero  
Responsables

Margarita Nozolio  
Participante

Fecha: 0 / 0 / 2012.

Edad: \_\_\_\_\_ Genero: \_\_\_\_\_ Número de codificación: \_\_\_\_\_

### DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Doy mi consentimiento informado para participar en este proyecto sobre **Modelo de selección de personal basado en la gestión del conocimiento en una empresa colombiana PYMES**. Consiento la publicación de los resultados del estudio siempre que la información sea anónima de modo que no pueda llevarse a cabo identificación alguna. Entiendo que, aunque se guardará un registro de mi participación en el proyecto, todos los datos experimentales recogidos de mi participación en el proyecto, sólo estarán identificados por un número.

1. He sido informado de que mi participación en este experimento no implica ningún riesgo o molestia conocidos o esperados.
2. He sido informado de que no hay procedimientos "engañosos" en este experimento. Todos los procedimientos son lo que parecen.
3. He sido informado de que el investigador responderá a cualquier pregunta respecto a los procedimientos de este proyecto cuando haya acabado la sesión.
4. He sido informado de que soy libre de retirarme del proyecto en cualquier momento sin penalización de ningún tipo.

Jaura Botros - Angerica Rivera  
Responsables

Noia Alaudelo  
Participante

Fecha: 10 Febrero 2012

Edad: \_\_\_\_\_ Genero: \_\_\_\_\_ Número de codificación: \_\_\_\_\_

### DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Doy mi consentimiento informado para participar en este proyecto sobre **Modelo de selección de personal basado en la gestión del conocimiento en una empresa colombiana PYMES**. Consiento la publicación de los resultados del estudio siempre que la información sea anónima de modo que no pueda llevarse a cabo identificación alguna. Entiendo que, aunque se guardará un registro de mi participación en el proyecto, todos los datos experimentales recogidos de mi participación en el proyecto, sólo estarán identificados por un número.

1. He sido informado de que mi participación en este experimento no implica ningún riesgo o molestia conocidos o esperados.
2. He sido informado de que no hay procedimientos "engañosos" en este experimento. Todos los procedimientos son lo que parecen.
3. He sido informado de que el investigador responderá a cualquier pregunta respecto a los procedimientos de este proyecto cuando haya acabado la sesión.
4. He sido informado de que soy libre de retirarme del proyecto en cualquier momento sin penalización de ningún tipo.

Jovita Barros Angelica Nidera  
Responsables

  
Participante

Fecha: 10 febrero 2012

Edad: 32 Genero: M Número de codificación: \_\_\_\_\_

### DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Doy mi consentimiento informado para participar en este proyecto sobre **Modelo de selección de personal basado en la gestión del conocimiento en una empresa colombiana PYMES**. Consiento la publicación de los resultados del estudio siempre que la información sea anónima de modo que no pueda llevarse a cabo identificación alguna. Entiendo que, aunque se guardará un registro de mi participación en el proyecto, todos los datos experimentales recogidos de mi participación en el proyecto, sólo estarán identificados por un número.

1. He sido informado de que mi participación en este experimento no implica ningún riesgo o molestia conocidos o esperados.
2. He sido informado de que no hay procedimientos "engañosos" en este experimento. Todos los procedimientos son lo que parecen.
3. He sido informado de que el investigador responderá a cualquier pregunta respecto a los procedimientos de este proyecto cuando haya acabado la sesión.
4. He sido informado de que soy libre de retirarme del proyecto en cualquier momento sin penalización de ningún tipo.

Laura Barros - Angelica RIVERA  
Responsables

ANDELIA JONES  
Participante

Fecha: 10 febrero 2012

Edad: \_\_\_\_\_ Genero: \_\_\_\_\_ Número de codificación: \_\_\_\_\_

### DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Doy mi consentimiento informado para participar en este proyecto sobre **Modelo de selección de personal basado en la gestión del conocimiento en una empresa colombiana PYMES**. Consiento la publicación de los resultados del estudio siempre que la información sea anónima de modo que no pueda llevarse a cabo identificación alguna. Entiendo que, aunque se guardará un registro de mi participación en el proyecto, todos los datos experimentales recogidos de mi participación en el proyecto, sólo estarán identificados por un número.

1. He sido informado de que mi participación en este experimento no implica ningún riesgo o molestia conocidos o esperados.
2. He sido informado de que no hay procedimientos "engañosos" en este experimento. Todos los procedimientos son lo que parecen.
3. He sido informado de que el investigador responderá a cualquier pregunta respecto a los procedimientos de este proyecto cuando haya acabado la sesión.
4. He sido informado de que soy libre de retirarme del proyecto en cualquier momento sin penalización de ningún tipo.

Laura Barros - Angelica Rivera  
Responsables

Andrea  
Participante

Fecha: 10 Febrero 2012

Edad: \_\_\_\_\_ Genero: \_\_\_\_\_ Número de codificación: \_\_\_\_\_

### DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Doy mi consentimiento informado para participar en este proyecto sobre **Modelo de selección de personal basado en la gestión del conocimiento en una empresa colombiana PYMES**. Consiento la publicación de los resultados del estudio siempre que la información sea anónima de modo que no pueda llevarse a cabo identificación alguna. Entiendo que, aunque se guardará un registro de mi participación en el proyecto, todos los datos experimentales recogidos de mi participación en el proyecto, sólo estarán identificados por un número.

1. He sido informado de que mi participación en este experimento no implica ningún riesgo o molestia conocidos o esperados.
2. He sido informado de que no hay procedimientos "engañosos" en este experimento. Todos los procedimientos son lo que parecen.
3. He sido informado de que el investigador responderá a cualquier pregunta respecto a los procedimientos de este proyecto cuando haya acabado la sesión.
4. He sido informado de que soy libre de retirarme del proyecto en cualquier momento sin penalización de ningún tipo.

Jaira Barras - Angelica Rivero  
Responsables

JAVIER A.  
Participante

Fecha: 17 febrero 2012

Edad: \_\_\_\_\_ Genero: \_\_\_\_\_ Número de codificación: \_\_\_\_\_

### DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Doy mi consentimiento informado para participar en este proyecto sobre **Modelo de selección de personal basado en la gestión del conocimiento en una empresa colombiana PYMES**. Consiento la publicación de los resultados del estudio siempre que la información sea anónima de modo que no pueda llevarse a cabo identificación alguna. Entiendo que, aunque se guardará un registro de mi participación en el proyecto, todos los datos experimentales recogidos de mi participación en el proyecto, sólo estarán identificados por un número.

1. He sido informado de que mi participación en este experimento no implica ningún riesgo o molestia conocidos o esperados.
2. He sido informado de que no hay procedimientos "engañosos" en este experimento. Todos los procedimientos son lo que parecen.
3. He sido informado de que el investigador responderá a cualquier pregunta respecto a los procedimientos de este proyecto cuando haya acabado la sesión.
4. He sido informado de que soy libre de retirarme del proyecto en cualquier momento sin penalización de ningún tipo.

Jaira Ballesteros - Angelica Rivera  
Responsables

Martha R.  
Participante

Fecha: 17 febrero 2012



Edad: \_\_\_\_\_ Genero: \_\_\_\_\_ Número de codificación: \_\_\_\_\_

### DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Doy mi consentimiento informado para participar en este proyecto sobre **Modelo de selección de personal basado en la gestión del conocimiento en una empresa colombiana PYMES**. Consiento la publicación de los resultados del estudio siempre que la información sea anónima de modo que no pueda llevarse a cabo identificación alguna. Entiendo que, aunque se guardará un registro de mi participación en el proyecto, todos los datos experimentales recogidos de mi participación en el proyecto, sólo estarán identificados por un número.

1. He sido informado de que mi participación en este experimento no implica ningún riesgo o molestia conocidos o esperados.
2. He sido informado de que no hay procedimientos “engañosos” en este experimento. Todos los procedimientos son lo que parecen.
3. He sido informado de que el investigador responderá a cualquier pregunta respecto a los procedimientos de este proyecto cuando haya acabado la sesión.
4. He sido informado de que soy libre de retirarme del proyecto en cualquier momento sin penalización de ningún tipo.

Lidia Ramos - Angelica Rivero  
Responsables

  
Participante

Fecha: 17 febrero 2012

## Anexo 4 (Respuestas de la metodología aplicada para la medición de gestión del conocimiento y cultura organizacional)

<p style="text-align: center;"><b>Valorar</b> ¿Qué estamos haciendo bien?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las actividades requeridas en su tiempo determinado.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Identificar</b> ¿En qué podemos mejorar?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede mejorar en capacitación de acuerdo a la oportunidad que nos brinde la organización.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Actuar</b> ¿Qué hacer para mejorar?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con los miembros de la organización para dialogar, opinar y dar soluciones.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Proyectar</b> ¿En qué nos vamos a beneficiar si lo hacemos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nos beneficiamos en buenos recursos y buenas instalaciones para un buen trabajo.</li> </ul>

25 Nu.

<p>①. <b>Valorar</b> ¿Qué estamos haciendo bien?</p> <p>Planeación → La empresa cuenta con un plan estratégico que determina los objetivos de la empresa a 3 años, con objetivos inmediatos asignados a diferentes miembros de la organización, quienes se deben comprometer con el logro exitoso de los mismos.</p> <p>Comunicación → La empresa cuenta con una comunicación fluida y abierta.</p>	<p><b>Identificar</b> ¿En qué podemos mejorar?</p> <p>Así como se ha venido realizando una serie de capacitaciones con el personal de la fábrica, la empresa debe iniciar un proyecto de capacitaciones más fuertes y evidentes con el personal de ventas, en donde se les brinden mayores herramientas en cuanto al conocimiento de tejidos, texturas y calidad de las prendas, entre otros.</p>
<p><b>Actuar</b> ¿Qué hacer para mejorar?</p> <p>→ Se realizará la documentación de procesos y procedimientos que rigen las diferentes actividades en los puntos de venta.</p> <p>→ Se realizarán visitas de capacitación.</p> <p>→ Se evaluará de forma continua en conocimiento y el desempeño de este personal en sus acciones diarias.</p>	<p><b>Proyectar</b> ¿En qué nos vamos a beneficiar si lo hacemos?</p> <p>→ Las personas contarán con un mayor conocimiento, lo cual permitirá una atención al cliente más exitosa.</p> <p>→ Organización de los procesos diarios en los puntos de venta.</p> <p>→ Clarificación de actividades.</p>

<p style="text-align: center;"><b>Valorar</b> ¿Qué estamos haciendo bien?</p> <p>LA ORGANIZACIÓN PLANTEO ESTRATEGIAS A MEDIANO Y LARGO PLAZO, PROYECTANDO EL RECURSO HUMANO COMO ESENCIA VITAL PARA LA EMPRESA CONTINUA A TRAVES DE RETROALIMENTACION (ESTABLE, CON COMPROMISO, CONSTANCIA Y APOYO PARA REALIZAR DE UNA FORMA SANA Y ORGANIZADA LAS LABORES ASIGNADAS A CADA COLABORADOR.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Identificar</b> ¿En qué podemos mejorar?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* INTERACTUAR MAS CON EL CLIENTE YA QUE EL, ES EL ESE CENTRAL.</li> <li>* ESTAR MAS ENTERADOS DE COMO SE DEBE LLEVAR A CABO CAPACITACIONES CON VISION FUTURISTA</li> <li>* BENEFICIAR Y LLEVAR LAS HERRAMIENTAS BRINDADAS AL COLABORADOR PARA CUMPLIR EL PROPOSITO A CUMPLIR</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Actuar</b> ¿Qué hacer para mejorar?</p> <p>APRENDIZAJE CONTINUO CAPACITACIONES E INDUCCIONES CARRERAS CRITICAS CONSTRUCTIVAS.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Proyectar</b> ¿En qué nos vamos a beneficiar si lo hacemos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* RECONOCIMIENTO EN EL MERCADO</li> <li>* POSICIONAMIENTO</li> <li>* EXITO EN LAS VENTAS</li> <li>* QUE LOS COLABORADORES SE SIENTAN COMPROMETIDOS PORQUE LA EMPRESA LES BRINDA UNA ESTABILIDAD.</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Valorar</b> ¿Qué estamos haciendo bien?</p> <p>- Pienso que la empresa esta desarrollando nuevas actividades para mejorar la Calidad de su trabajo.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Identificar</b> ¿En qué podemos mejorar?</p> <p>- Creo que la empresa debería mejorar en cuanto la formación de los empleados</p>
<p style="text-align: center;"><b>Actuar</b> ¿Qué hacer para mejorar?</p> <p>- Dar Capacitaciones - Guiar a los empleados en cada una de sus actividades</p>	<p style="text-align: center;"><b>Proyectar</b> ¿En qué nos vamos a beneficiar si lo hacemos?</p> <p>- lograr que la marca de la empresa crezca y así tengamos mejores remuneraciones.</p>

<p style="text-align: center;"><b>Valorar</b> ¿Qué estamos haciendo bien?</p> <p>Pienso que la Empresa esta realizando Actividades de investigación Continua para detectar sus necesidades.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Identificar</b> ¿En qué podemos mejorar?</p> <p>- Podemos plasmar las necesidades de la empresa en un siganigrama para que no qued en inconclusas.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Actuar</b> ¿Qué hacer para mejorar?</p> <p>Fixar estrategias para el desarrollo Continuo de las ideas.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Proyectar</b> ¿En qué nos vamos a beneficiar si lo hacemos?</p> <p>Obtener mejores resultados en cuanto a las actividades que desarrollar la empresa.</p>

---

---

**¿Que estamos haciendo bien?**

Mediante a (planeación -comunicación-manejo del conflicto-capacitación e inducción – reconocimiento y recursos e instalaciones, podemos decir que se ha logrado obtener un resultado positivo en estas áreas ya que se han manejado diferentes formas de trabajo para poder entregar el mejor resultado de los productos de confección y alistamiento de mercancía para los diferentes locales de LINURAS NU

-En el aspecto de la comunicación se ha logrado obtener resultados favorables ya que hemos podido analizar que con un buen trato y palabras adecuadas por parte de nuestros jefes se ha entendido con más facilidad los errores cometidos en nuestras áreas de trabajo.

-En el área de manejo de conflicto se ha tomado en cuenta nuestras opiniones para mejorar cada día nuestra área laboral y algunos aspectos de acciones correctivas para mejorar la calidad de nuestros productos y dar una mejor impresión a nuestros clientes.

-En el área de la capacitación, en el tiempo que llevo laborando he visto las oportunidades que se han dado para demostrar nuestras habilidades en las diferentes áreas de la empresa.

-Con respecto al Reconocimiento laboral, he tenido en cuenta nuestro esfuerzo y dedicación. Nos han dado bonificaciones y distinciones por nuestro interés y responsabilidad en nuestras áreas laborales.

-En el área de los recursos e instalaciones la empresa se ha dedicado a darnos una mejor comodidad en nuestras áreas de trabajo y contamos con recursos e información de riesgos específicos para evitar accidentes laborales.

**¿En que podemos mejorar?**

Tratar de mejorar la convivencia de los empleados en el área de trabajo para evitar el estrés y los malos entendidos.

**¿Que hacer para mejorar ?**

Hacer charlas de convivencia manejando juegos didácticos .

Hacer un paseo de recreación anual .

**¿En que nos vamos a beneficiar si lo hacemos ?**

Obtendríamos una mejor convivencia y un equipo de trabajo con capacidades de rendimiento en las áreas que se les asignaron.

## **Anexo 5 (Respuesta de las entrevistas para medir gestión del conocimiento y cultura organizacional)**

### **Entrevista 1**

Entrevistador

Participante

E: que cargo desempeñas

P: acá soy el ingeniero de sistemas

E: tú me podrías contar cuanto llevas en esta empresa como te sientes dentro de la empresa

P: bueno yo en la empresa llevo 5 años más o menos un poquito más , como me he sentido pues muy bien, pues por eso llevo 5 años porque o sino al año se aburre y se va si no no se siente bien, todo bien súper

E: en la empresa los capacitan según la actividad que realicen

P: bueno en la parte mía no hay mucho en que capacitarme, es mas de mi parte que me toca

E: pero nos puedes contar como capacitan a las demás áreas

P: si la persona quiere subir un poco en rango o algo así e se le va capacitando

medianamente, poco a poco y finalmente se ve que tiene la capacidad se pasa de cargo

E: como es el clima laboral, como te sientes con tu relación con tus compañeros, tu puesto de trabajo

P: con compañeros súper bien, mi cargo es el cargo que esta mas relacionado con todo el mundo y pues con todo absolutamente bien

E: como un buen ambiente laboral



P: si

E: y la relación con los superiores

P: bien igual, no hay ningún problema, normal

E: la cantidad de trabajo que te ponen es directamente proporcional a lo que te pagan

P: si

E: tu conoces la misión la visión los valores de la empresa, las competencias que te exigen acá son las que requiere el cargo o haces más o menos

P: la idea, la visión de la empresa es personal, es dar un poco más de lo que a nosotros se nos exige porque, porque digamos, yo veo un cable que de pronto no va y que podría ir uno mejor , pues yo lo hago mejor, esos e ase más con que la empresa avance

E: respecto a tu agenda tú tienes una agenda durante la semana o durante el día como se maneja eso

P: hay más o menos un cronograma pero eso es un proceso más complicado porque, hay cosas que se salen de esa agenda por ejemplo hoy se dañó un computador entonces estoy pendiente, que toca arreglarlo y pues digamos que eso interrumpe el cronograma, es un imprevisto pasa mucho por la cantidad de computadores que hay y eso, pero si más o menos hay un cronograma con lo que se supone que debo hacer que debo cumplir

E: y como es más o menos tu cronograma

P: es un manual o una especial de tareas donde se va cargando las nuevas y se van sacando las que se van cumpliendo

E: y que competencias o habilidades exige tu cargo

P: conocimiento genérico o total sobre computadores desde un portátil hasta los de escritorios lo que sea, redes, desarrollo de software

E: normalmente está actualizando eso, yo veo por ejemplo que Word se actualiza a ti eso te lo capacitan acá

P: eso es muy autónomo, porque si no se sabe las leyes de mañana sale del mercado, todas las carreras son así uno tienes que cambiar con el día a día y no es que se necesite una capacitación con eso, pues porque vas avanzando con eso, ahora si te encierras en tu mundo, y vuelves a salir en medio año pues así ni modo

E: y con respecto a la comunicación si hay disgusto o pelas entre áreas como se resuelve o quien interviene

P: pienso que si se llega a presentar toca reflejarse a l superior y ella se encargaría de eso a no ser que sea un problema muy personal pero no eso nos e presenta acá, pues no a pasado

E: y con las demás áreas se maneja igual, porque digamos tu estas en el área más administrativa más de oficina, pero en el are de producción tu sabes

P: en realidad es igual, e igual dado el caso se habla con el superior

E: como describes la empresa en la que trabajas

P: que es una empresa pujante, porque la conozco digamos que menso de la mitad de lo que es hoy en días, pujante fuerte que está siempre a la vanguardia a buscar cosas nuevas, si van que salen maquinas nuevas ellas ven como se actualizan, están más arriba del mercado como se compite, realmente admiro mucho, las dueñas de empresa, porque empresas que piensas que llegan, pues se estan en un nivel y pues eso evita, mejor dicho coge el nuevo mercado y los acaba,

E: y en ese momento como crees que entra a jugar el papel de los empleados

P: en eso los directivos están bastante pendientes, están buscando nuevos locales y nuevos productos mejorar en la calidad

E: la comunicación con los directivos es seguida

P: si es seguida de hecho por todo lo del hizo 9000

## **Entrevista 2**

Participante: yo soy encargada de proceso de alistamiento

Entrevistador: nos podrías contar de qué se trata eso

P: alistamiento ya es cuando la prenda ya está terminada de confección, son los últimos retoques que se les da la prenda lo que es el botón, ojales, terminación de pulidos, yo soy la encargada de dirigir esa parte, tiquete entrega de mercancía a bodega

E: cuantas personas tienes a tu cargo

P: en este momento hay 2, 3 4

E: y que responsabilidades tienes con ellos con respecto a capacitaciones, manejar el ambiente laboral

P: lo que cada uno hace a cada uno les organizo el trabajo, y lo del ambiente tratamos de no tener problemas de no mezclar lo personal con el trabajo, todo ese tipo de cosas yo hablarlo con ella y les digo

E: tiene límites de tiempo

P: por el momento no pero si tenemos límites para las entregas

E: la comunicación con los directivos como es

P: es bien entre todos nos comunicamos muy bien lo mejor que podemos

E: si se presentan problemas como lo han solucionado a quien acuden

P: cuando hay problemas tratamos entre todos de resolverlo si hay algún problema

E: pero a quien se dirigen

P: con Andrea con Lina

E: les hacen capacitaciones

P: en el momento lo que vamos a preñado acá nuevo pues lo compartimos para que valla mejorando y lo comunicamos

E: comunicación es con quien

P: con Lina directamente, lo que falte, lo que sea cualquier cosa que veamos

E: se tratan temas externos al trabajo que te aporten algo a ti

P: no más que todo a lo laboral, si pues se celebra el cumpleaños o una salida a fin de año

E: tu sientes que el trabajo que es directamente proporción con respecto a lo que ganas

P: no si hacemos horas extras o bonificaciones

E: acá los premian

P: no pues lo bonos

E: con respecto a los materias y tu puesto de trabajo tu sientes que cuentas con todo

P: si en eso si cada vez vamos mejorando

E: cuando una empleada se va y lega una nueva como es el empalme

P: pues acá igual Lina hace las entrevistas ella me la pasa a mi yo le digo como se hacen las cosas y si debo entrenarla en hacer ojales, remates como tiene que quedar lo mas rápido que pueda

E: además de habilidades laborales

P: no, pero si la personas es muy ágil pues la podemos promover a otra cosa donde se aproveche mas

E: que caracteriza a la empresa que es lo primero que se te viene a la cabeza

P: buena empresa, que recomiendo trabajar en la empresa, porque pagan cumplido por que los jefes son chéveres, trabajamos muy bien en equipo, buen ambiente para trabajar,

### **Entrevista 3**

Participante: soy el encarado administrativo de la comercializadora Mannety

Entrevistador: cuanto llevas trabajando

P: hace 8 años manejo cartera, nomina, pago de probadores, pago de satélites

E: y como es tu agenda la cumples o más o menos

P: bueno normalmente ingresa las facturas, por factura vencidas, proveedores satélites, dependiendo el tiempo y trato de cumplir al máximo

E: como son tus relaciones

P: trato directo con la gerente Lina y Andrea y la chica de recursos humanos con ellos es el trato directo

E: cuando hay problemas que se hace

P: como somos un equipo nos resolver los problemas en el momento no dejar trascender las malas situaciones si llegaran a ocurrir

E: se hacen capacitaciones

P: si pero en la parte de ventas

E: tienes a tu cargo a alguien

P: yo manejo solo esa área

E: tú sientes que tu trabajo es directamente proporcional a tu salario

P: si

E: las instalaciones con las que cuentas son suficientes

P: tengo los recursos necesarios para desarrollar a la perfección mi trabajo

E: cuando te dicen como es la empresa en la que trabajas que puedes decir

P: empresa estable, que me apoya y me brinda posibilidades

E: Tú sientes que ellos te aportan a ti algo como el individuo

P: Eso es como una retroalimentación no solo de la parte administrativa, sino de la parte de ventas y la parte operativa

E: Te reconocen cuando tiene un logro

P: Como una felicitación?

E: si

P: Si claro!

## Anexo 6 (Análisis de entrevistas, metodología y observaciones)

Factores	Fortalezas	Retos
<p><b>Planeación:</b> Ejercicio continuo de proyección de las actividades requeridas a un tiempo determinado.</p>	<p>La planeación de actividades es muy buena, hay organización y respeto en los tiempos. Además de esto, hay claridad en lo que se quiere hacer y a lo que se espera llegar, gracias a un plan estratégico con objetivos para toda la empresa.</p>	<p>Dentro de los espacios que están propuestos dentro de la planeación anual de la empresa, deberían abrirse espacios de capacitación profesional para los empleados.</p> <p>Se deberían implementar y hacer evidente el programa de documentación de procesos y procedimientos, con el fin de que los empleados tengan mayor conocimiento de lo que se está haciendo y pueda ser usado para los que llegan nuevos.</p> <p>Se debería guiar un poco a más a los empleados en la realización de su trabajo.</p>

<p><b>Comunicación:</b></p> <p>Congruencia de los jefes con lo que le dicen a los colaboradores y la manera cómo los orientan, de acuerdo con las políticas y misión de la organización.</p> <p>Al mismo tiempo, hace referencia a la forma en cómo se comunican horizontalmente</p>	<p>El equipo directivo está muy comprometido con el proyecto y objetivos de la empresa, lo cual es transmitido a los empleados.</p> <p>El equipo directivo se interesa por escuchar, atender inquietudes y buscar soluciones oportunas y rápidas.</p> <p>La comunicación la describen como abierta y fluida horizontalmente.</p> <p>Hay una buena relación entre áreas, lo cual permite que se lleven a cabo los procesos, donde también están incluidos las directivas.</p> <p>La comunicación es transmitida a través de emails, voz a voz y mensajes internos.</p>	<p>Las decisiones que toma el equipo directivo deben ser informadas de manera directa y rápida, para evitar que la información llegue distorsionada o por terceros.</p> <p>La comunicación no solo debe ser con las cabezas de las áreas sino también con el resto de los trabajadores.</p> <p>Debe haber una atención más directa a las necesidades de los trabajadores, que no necesariamente son laborales.</p> <p>Por ello, sería conveniente abrir espacios de integración en los que se pueda tener un medio más fluido y directo.</p> <p>La comunicación con el cliente es muy importante por ello se deben buscar</p>
--	---	---



	<p>Hay apoyo y compromiso.</p> <p>Existe un uso de palabras adecuadas y respetuosas para llamar la atención.</p>	<p>herramientas que permitan un mejor acercamiento y atención a este.</p> <p>Al hacer críticas al interior de cada área de trabajo, deben ser constructivas.</p>
<p><b>Manejo del conflicto:</b></p> <p>Disposición de los miembros de la organización para aceptar diferencias de opinión, dialogar y acordar soluciones.</p>	<p>Los empleados sienten tener un gran compromiso con la empresa, por ello, se esfuerzan mucho por aprender a manejar el conflicto y mantener un ambiente en el que prime la tranquilidad y el respeto.</p> <p>Son muy pocos los conflictos que se presentan y los pocos que se generan son solucionados de la mano con las directivas.</p> <p>Dentro de las áreas de trabajo, se evidencia que los integrantes tienen una gran capacidad para escuchar y</p>	<p>Los espacios de integración son buenos en la medida en que permiten que los empleados de la empresa se conozcan unos con otros, evitando que se presenten chismes y malas percepciones sobre los demás que puedan crear un conflicto.</p> <p>Se deben generar habilidades para escuchar y dialogar de una manera asertiva.</p>

	<p>dialogar cuando se presenta algún problema.</p>	
<p><b>Capacitación e inducción:</b> Se refiere a las oportunidades de formación que brinda la empresa a los empleados con el fin de mejorar su trabajo y contribuir con su crecimiento personal.</p>	<p>En la empresa los empleados están en un constante aprender a aprender, por ello, los trabajadores crecen dentro de la organización.</p> <p>Hay un gran interés por fidelizar a los trabajadores mostrándoles que pueden desarrollar sus habilidad y transmitirlos al resto de la gente, dentro de la organización y que esto es importante.</p> <p>La organización se preocupa esencialmente por el desarrollo del recurso humano como esencia para la mejora en los trabajos.</p>	<p>Las capacitaciones son la clave para desarrollar el conocimiento de los trabajadores y para que su trabajo sea cada vez mejor, por esto, se deben implementar capacitaciones para las áreas indispensables para la empresa ya que de ellas depende el alcance de los logros.</p> <p>Se pueden llevar a cabo de convenios con lugares o universidades que capaciten en los temas de interés de los trabajadores.</p> <p>También son efectivas las charlas o talleres sobre temáticas profesional y personales.</p> <p>Las capacitaciones que no</p>

		<p>sean de formación también son necesarias en los espacios de trabajo, esto motiva a la gente a trabajar mejor, a comprometerse, a sentirse importante y a crecer personalmente, por ello se deben tener en cuenta todas las necesidades de los trabajadores en relación con temas de su interés. Se puede lograr posicionarse como una empresa exitosa y tener un éxito en ventas.</p> <p>Las actividades de integración también son una capacitación que permite desarrollar habilidades de trabajo en equipo.</p>
<p><b>Recursos e instalaciones:</b> Indica si la empresa cuenta con instalaciones favorables y con los recursos</p>	<p>Se está llevando a cabo un programa de salud ocupacional para ver los espacios y las necesidades</p>	<p>Se debe replantear los lugares de trabajo porque hay unos que son muy pequeños para la cantidad de</p>

necesarios para que los empleados hagan bien su trabajo.	que tienen los trabajadores en sus lugares de trabajo.  Tiene buenos recursos para trabajar.	gante que hay dentro de la empresa.
<p><b>Reconocimiento:</b></p> <p>Distinción y retroalimentación que hacen los jefes del trabajo de sus colaboradores</p>	<p>Se reconoce verbalmente y tangiblemente por el alcance de un objetivo.</p> <p>Hay una retroalimentación constante, en cuanto al trabajo realizado.</p>	<p>Se debe reforzar a las personas a través del reconocimiento de algún mérito o por destacarse en algún aspecto. Seria efectivo montar un plan de incentivos basado en los capacidades, habilidades o competencias para poder reconocer mensualmente o bimestralmente a los trabajadores y nos solo por logros laborales.</p>

## **Anexo 7 (Objetivos estratégicos de la PYME manufacturera Colombiana)**

### NUESTROS PRINCIPIOS

- Asegurar sostenibilidad Financiera y resultados económicos crecientes
- Contribuir en el crecimiento profesional y personal de nuestra gente
- Garantizar una expansión ordenada y oportuna de nuestra red de comercialización
- Promover la creatividad, frescura y actualización permanente de nuestro portafolio de productos
- Fomentar el posicionamiento de nuestra marca en los mercados objetivos
- Potencializar la satisfacción de nuestros clientes a través de la alta calidad de nuestros productos

## Anexo 8 (Diccionario de competencias)

### A) Competencias organizacionales

<b>Trabajo en equipo:</b> La capacidad de interacción de todas las personas y áreas de la organización por medio de una comunicación eficiente para lograr alcanzar los resultados exitosos del negocio.	
A	<p>Es muy capaz de relacionarse con sus pares y transmitir sus ideas y aportes a través de una comunicación asertiva y eficaz con sus compañeros de área y con el resto de la organización para llevar a cabo un resultado final, generando credibilidad ante los demás.</p> <p>Se destaca por resolver conflictos de manera dialógica y respetuosa, a través de una alta capacidad de escucha, aceptando e integrando los diferentes puntos de vista de los que conforman el equipo.</p> <p>Asume responsabilidades y entrega resultados con mucha anterioridad a lo acordado.</p> <p>Reconoce de manera asertiva tanto en sí mismo como en los demás las debilidades, fortalezas y roles que permiten trabajar de una mejor manera para conseguir el logro de los objetivos que se pretenden.</p>
B	<p>Se relaciona con su equipo de trabajo, expresa sus ideas y aportes de acuerdo con el rol que desempeña; se comunica con el resto de áreas de la organización para llevar a cabo las tareas.</p> <p>Realiza una planeación de tareas y actividades que le permita cumplir a tiempo</p>

	<p>con sus responsabilidades y lidera procesos que puedan beneficiar a su grupo de trabajo.</p> <p>Maneja conflictos de manera respetuosa, escuchando los diferentes puntos de vista que le permitan asumir una postura y tomar decisiones en beneficio del grupo.</p> <p>Identifica debilidades y fortalezas de algunas personas que conforman el equipo y de sí mismo.</p>
C	<p>Se relaciona con su equipo de trabajo, expresa sus ideas y aportes cautelosamente, solo si es necesario. Su relación con las otras áreas de la organización es mínima.</p> <p>Responde de manera inmediateista a las tareas que se ha comprometido a realizar con sus compañeros de trabajo.</p> <p>Maneja conflictos escuchando los diferentes puntos de vista, pero normalmente le cuesta conciliar posiciones diferentes a la suya para favorecer la toma de decisiones en beneficio del grupo.</p> <p>Ocasionalmente, identifica debilidades y fortalezas de algunas personas que conforman el equipo y de sí mismo.</p> <p>Le cuesta trabajo confiar en los demás, por ende, interactúa y escucha los puntos de vista solo de sus relaciones más cercanas, ignorando los de los demás.</p>

---

**Orientación al logro:** capacidad para ejecutar acciones, eficaces y sistemáticas, para tomar

decisiones oportunas y persuadir a los demás para obtener los resultados que superen un estándar de excelencia.	
A	<p>Muestra un sobresaliente liderazgo dentro de un grupo de trabajo en la toma de decisiones críticas, mostrándose muy autónomo y comunicándolas a otros empleados de manera oportuna y efectiva.</p> <p>Es muy insistente y perseverante para superar un estándar de excelencia en relación con la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.</p> <p>Sobresale al realizar una planeación clara y ordenada que le permita realizar su trabajo metódica y eficientemente.</p> <p>Tiene iniciativa para emprender acciones continuas que generen resultados que superen los objetivos propuestos.</p>
B	<p>La mayoría de las veces asume responsabilidades por su propia iniciativa sin habérselas asignado, con el propósito de contribuir con el desarrollo de una tarea.</p> <p>Sigue un proceso continuo y sistemático que le permitan cumplir con los objetivos propuestos y la mayoría de las veces se preocupa por ser metódico y recursivo en la realización de su trabajo.</p> <p>Normalmente tiene un sentido de propósito en la realización de sus actividades que tiene que ver con los objetivos de la organización.</p>
C	<p>Responde por las tareas asignadas y sigue una ruta definida por otros para alcanzar los objetivos propuestos.</p> <p>Suele permitir que los demás lo disuadan acerca de las prioridades y</p>



actividades necesarias para alcanzar los resultados esperados.

Carece de suficiente persistencia para llevar a cabo tareas que le impliquen cierto nivel de dificultad, abandonándolas en algunos casos.

**Servicio al cliente:** capacidad para innovar y atender las necesidades de los clientes, para fomentar el posicionamiento de la marca y satisfacerlos a través de la alta calidad de los productos y el buen servicio.

A	<p>Se esfuerza por conocer y entender las necesidades de los clientes para que los productos vendidos superen sus expectativas.</p> <p>Es muy exigente en ofrecer y monitorear que los productos terminados cumplan los estándares de alta calidad a fin de satisfacer a los clientes.</p> <p>Está al tanto de toda la información necesaria para relacionarse con el público externo e interno a través de una comunicación eficiente y efectiva que permita la satisfacción del cliente y el cumplimiento de las metas.</p> <p>Investiga y es curioso, evidenciando las necesidades del público externo y las demandas del mundo globalizado.</p> <p>Es muy empático, atento, tolerante y se le facilita memorizar toda la información necesaria para solucionarle al cliente sus inquietudes con respecto a los productos ofrecidos.</p>
B	<p>Es capaz de producir algunas ideas para desarrollar productos que estén basados en las necesidades de los clientes.</p> <p>La mayoría de las veces muestra iniciativa en satisfacer al cliente brindándole</p>

	<p>información sobre los productos ofrecidos por la compañía.</p> <p>Conoce el detalle las características de los productos ofrecidos por la empresa, para ser ofrecidos al cliente.</p> <p>Es atento y receptivo a las necesidades básicas de los clientes que se expresan en los momentos de verdad de las ventas.</p> <p>Ocasionalmente está al tanto de las necesidades del mundo globalizado para integrarlas en la mejora del servicio.</p>
C	<p>Sigue las directrices básicas de atención y servicio al cliente.</p> <p>Brinda la información al cliente sobre los productos siempre que éste se lo pida.</p> <p>Conoce por otros los aspectos básicos de los productos que le vende a los clientes.</p> <p>Es cordial en el trato con los clientes.</p>

La escala de evaluación indica que:

**Excede la media (A):** significa que las competencias mostradas por las personas evaluadas excede los comportamientos, habilidades y capacidades necesarias para entrar a la organización u ocupar un puesto de trabajo determinado.

**Media (B):** significa que las competencias mostradas por las personas evaluadas cumplen con lo esperado y exigido por la organización o puesto de trabajo.

**Por debajo de la media (C):** significa que las competencias mostradas por las personas evaluadas muestran un desarrollo por debajo de lo esperado en comportamientos, habilidades y capacidades que necesita la organización o el puesto de trabajo.

Los niveles que se esperan para cada competencia, necesarios para ocupar el cargo se son las siguientes:

Competencia	Nivel		
	Excede la media	Media	Por debajo de la media
Trabajo en equipo		X	
Orientación al logro		X	
Servicio al cliente		X	

**B) Competencias específicas del encargado de punto de ventas**

---

**Conocimiento técnico:** capacidad para dominar ciertas técnicas y requerimientos del trabajo haciendo uso de la experiencia como herramienta para llevar a cabo una labor con éxito.

A Maneja a la perfección programas de cómputo para la realización de facturas, de inventarios, de cuentas y de cierre de ventas.

Es experto en el manejo de fondos y en la consignación de ventas.

Es muy exigente en llevar cuentas detalladas de las ventas realizadas durante el día para tener un control diario sobre los productos vendidos.

Es eficaz y responsable en el cambio de mercancía reportando a su

	<p>dependencia inmediatamente lo sucedido.</p> <p>Toma la iniciativa en la organización del punto de venta, así como también en el arreglo de maniquís y vitrinas.</p>
B	<p>Maneja los programas de cómputo necesarios para la realización de facturación e inventarios.</p> <p>Es capaz de manejar la caja registradora, de manipular fondos y de consignar ventas.</p> <p>Responde por el cierre de ventas del día</p> <p>Organiza con frecuencia el punto de venta y del arreglo de maniquís y de vitrinas, siguiendo una programación determinada.</p> <p>Se comunica con la empresa para reportar lo sucedido (ventas, reposición de mercancía) cuando esta así lo exija.</p>
C	<p>Sigue las instrucciones básicas para llevar a cabo el cierre de puntos de venta, las facturas y los inventarios.</p> <p>Maneja algunas clases de formas de pago.</p> <p>De vez en cuando se encarga de cambiar los maniquís y vitrinas y arreglar el punto de venta.</p> <p>Reporta ocasionalmente a la empresa sobre novedades ocurridas en la tienda.</p>

---

**Empatía:** capacidad para lograr entender lo que el otro está diciendo y sintiendo de manera correcta y adecuada según el contexto, reconociendo las necesidades y diferencias

del cliente	
A	<p>Se esfuerza por escuchar con atención entendiendo lo que el otro quiere decir atendiendo a las necesidades y preguntas de los clientes.</p> <p>Logra tolerar diferencias y opiniones de los clientes respondiendo de una manera atenta y amigable.</p> <p>Es honesto en los diferentes comentarios, y lograr hacerlos de una manera sutil para que el cliente se sienta plácidamente atendido</p> <p>Logra tener una excelente relación con los miembros del punto de venta haciendo un buen clima laboral.</p> <p>Logra alejar los problema personales y tener siempre la mejor actitud en el momento de hacer una venta o de hablar con sus compañeros de trabajo de manera atenta y amigable</p>
B	<p>Es capaz de sostener una conversación, logrando comprender lo que el otro necesita.</p> <p>La mayoría de veces busca satisfacer al cliente conversando con atención y de manera amistosa brindándole información suficiente sobre los productos.</p> <p>Logra tener buenas relaciones con su equipo de trabajo logrando un buen clima laboral</p> <p>Ocasionalmente se interesa por brindar su opinión con respecto a las elecciones de los clientes de manera respetuosa</p>
C	<p>Logra tener conversaciones con sus compañeros de trabajo, compartiendo</p>

espacios de manera amena.

Logra entender las necesidades del cliente e intenta manejar escasas conversaciones con los clientes.

Es atento en el trato con los clientes.

**Capacidad para vender:** Habilidad para persuadir al cliente realizando más ventas, cumpliendo con las metas propuestas de manera óptima y generando productividad para el negocio.

A	<p>Se comunica a través de una excelente fluidez verbal para dar toda la información necesaria sobre los productos para relacionarse con el público externo e interno</p> <p>Es agresivo comercialmente para lograr ventas efectivas</p> <p>Es muy persuasivo en las labores de ventas logrando que el cliente adquiera un producto o más</p> <p>Aprovecha al máximo las oportunidades de venta directa con el cliente generando en el mismo una experiencia de compra muy satisfactoria</p> <p>Es capaz de ponerse en el lugar del cliente mostrándose respetuoso, sincero y cordial con los clientes, asegurando su fidelización.</p>
B	<p>Muestra iniciativa en satisfacer al cliente a través de una comunicación adecuada sobre la información necesaria de los productos ofrecidos.</p> <p>Logra la mayoría de las veces convencer a los clientes para que adquieran por lo menos un producto</p>

	<p>Es capaz de identificar las necesidades de los clientes para aprovecharlas en función de las ventas.</p> <p>Posee herramientas comerciales para atraer a los clientes hacia los productos que se exhiben en el punto de venta</p>
C	<p>Muestra interés y agrado por los clientes y la actividad de ventas</p> <p>Ocasionalmente logra hacer la venta de los productos ofrecidos a los clientes.</p> <p>Centra su atención en vender productos por encima de la identificación de las necesidades de los clientes.</p> <p>Sabe exhibir los productos visualmente para atraer a los clientes</p>

---

**Planeación:** Ejercicio continuo de proyección, organización y priorización de las actividades operativas requeridas en un tiempo determinado.

A Conoce y entender los diferentes objetivos y metas, así realizar un plan que logre el mejoramiento del trabajo grupal con respecto al tiempo y las acciones.

Es muy riguroso en el momento de realizar los planes con respecto al objetivo y a las metas siendo más eficiente para la empresa, cumpliendo los estándares de cada labor.

Logra trabajar en equipo de manera exitosa, coordinado que cada parte del equipo cumpla a cabalidad su responsabilidad para tener un trabajo

	<p>prospero.</p> <p>Es organizado con respecto todo su entorno de trabajo, mercancía, y lograr organizar sus ideas para llevar a cabo una venta exitosa</p> <p>Anticipa situaciones adversas que puedan suceder mientras se desarrolla del objetivo</p>
B	<p>Es capaz de establecer metas según los objetivos de la empresa y realiza acciones para llevarlas a cabo.</p> <p>Frecuentemente lleva a cabalidad los planes de manera eficiente y productiva.</p> <p>Conoce a sus compañeros y logra trabajar en equipo de manera óptima para cumplir con los objetivos que la empresa y clientes demandan.</p> <p>Lograr tener un orden para encontrar la mercancía rápidamente y cumplir con las necesidades de los clientes logrando una buena venta.</p>
C	<p>Logra seguir instrucción en el orden que se le han dado para hacer las diferentes labores que se demanden en el lugar de trabajo.</p> <p>Brinda la información de manera organizada satisfaciendo al cliente y a los objetivos de la empresa.</p> <p>Lograr organizar prioridades realizado las acciones que se le demanden.</p> <p>Logra trabajar en equipo sin tener problemas con sus pares</p>

La escala de evaluación indica que:



**Excede la media (A):** significa que las competencias mostradas por las personas evaluadas excede los comportamientos, habilidades y capacidades necesarias para entrar a la organización u ocupar un puesto de trabajo determinado.

**Media (B):** significa que las competencias mostradas por las personas evaluadas cumplen con lo esperado y exigido por la organización o puesto de trabajo.

**Por debajo de la media (C):** significa que las competencias mostradas por las personas evaluadas muestran un desarrollo por debajo de lo esperado en comportamientos, habilidades y capacidades que necesita la organización o el puesto de trabajo.

Los niveles que se esperan para cada competencia, necesarios para ocupar el cargo se son las siguientes:

Competencia	Nivel		
	Excede la media	Media	Por debajo de la media
Conocimiento técnico	X		
Empatía		X	
Capacidad para vender	X		
Planeación		X	

### Anexo 9 (Cargos críticos)

<b>Cargo</b>	<b>Importancia dentro de la empresa</b>
Encargado de punto de ventas	Es de este cargo, que depende la PYME para subsistir, porque el capital económico que ingresa a la empresa es consecuencia de las ventas realizadas. A sí mismo, depende de este cargo que la organización crezca, se construyan más puntos de venta, por ende, se genere empleo y la PYME sea más productiva, exitosa y competitiva.
Director de diseño y producción	Depende de este cargo que haya productos para vender, porque son quienes diseñan y producen la ropa para después mandarla a hacer.
Gerencia	Es importante porque se encarga de coordinar y apoyar todos los procesos que se manejan en la empresa. Además depende de este cargo que las cosas se realicen porque ellos dan el presupuesto y la orden para hacer cualquier cosa.
Operarios de confección	Quienes ocupan este cargo son los

	<p>encargados de hacer la ropa que se diseña, son ellos quienes arman las prendas para poderlas vender.</p>
Administración	<p>Este cargo es de suma relevancia, porque es el que lleva a cabo actividades como nomina, inventario y demás gestiones de tipo administrativo. Esta área coordina las diferentes áreas para que los procesos sean eficientes. Coordina ventas con producción, con diseño y gerencia para que la empresa este organizada de la mejor manera, haciendo que los procesos sean productivos, óptimos y eficientes</p>

## **Anexo 10 (Perfil de la PYME manufacturera Colombiana)**

Documento: **DESCRIPCION DE CARGOS**

Código: **MNT-Descripción de Cargos**

### **1. DENOMINACIÓN DEL PUESTO**

ENCARGADO PUNTO DE VENTA

### **2. MISION DE PUESTO**

Encargado de la gestión del punto de venta, en donde se tiene como responsabilidades principales: brindar una óptima atención del cliente, cumplir con las metas de ventas, controlar el inventario de producto y realizar un correcto manejo de la facturación del punto de venta.

### **3. DEPENDENCIA DEL PUESTO**

Responde directamente a la Dirección Comercial y al Responsable Comercial.

### **4. PUESTOS DEPENDIENTES DEL PUESTO**

El cargo no tiene puestos dependientes.

### **5. ORGANIGRAMA**



## 6. ACTIVIDADES

Actividades	Dedicación
	%
Apertura y cierre de Punto de Venta.	2%
Atención al cliente y cierre de ventas.	45%
Recepción de traslados de mercancía desde la bodega principal.	2%
Reposición de mercancía vendida en el punto de venta.	2%
Control de Inventarios.	5%
Arreglo de maniqués y de vitrinas (cambios en maniqués cada 15 días como máximo).	5%
Exhibición de la mercancía en el punto de venta.	10%
Etiquetación de descuentos en periodos de promoción.	5%

Manejo de cambios y arreglos a clientes.	<b>2%</b>
Acomodación de la bodega en cuanto a la mercancía dispuesta para la reposición de ventas.	<b>5%</b>
Manejo de caja, facturación y manipulación de fondos (Efectivo, Tarjetas, Bonos) y consignación de ventas.	<b>10%</b>
Cierre de ventas del día y organización de papelería.	<b>2%</b>
Control del aseo y la higiene en el punto de venta.	<b>5%</b>

## **7. DIMENSION DEL PUESTO**

### ***Seguimiento de instrucciones***

El Encargado de Punto de Venta debe estar en la capacidad de seguir las instrucciones dadas por el Director Comercial en cuanto a la exhibición de producto y el seguimiento de los procedimientos establecidos.

### ***Afrontar errores cometidos***

El Encargado de Punto de Venta deberá ser capaz de aceptar sus errores y responder cuando el error sea debido a un problema personal, por falta de atención a las instrucciones dadas.

### ***Dominio de los métodos de trabajo***

El Encargado de Punto de Venta deberá conocer perfectamente el producto y las disposiciones del punto de venta, desenvolviéndose de la mejor manera en el área de trabajo.

### ***Mantener buenas relaciones interpersonales***

El Encargado de Punto de Venta deberá mantener buenas relaciones con su equipo de trabajo y el personal de la empresa, con el fin de aportar al buen clima laboral dentro de la organización.

#### ***Control de inventario en el punto de venta***

El Encargado de Punto de Venta deberá estar dispuesto a controlar su inventario y realizar seguimiento diario del producto existente en tienda.

#### ***Control de no conformidades***

El Encargado de Punto de Venta debe velar por la conformidad del producto terminado que ingresa al punto de venta. En caso de detectar un problema de calidad o no conformidad deberá gestionar el arreglo o corrección con el Responsable Comercial y con el Responsable de Bodega con el fin de garantizar la calidad del producto exhibido en tienda.

#### ***Comunicación***

El Encargado de Punto de Venta deberá mantener contacto constante con la fabrica y el personal de apoyo, con el fin garantizar la buena gestión en el punto de venta.

#### ***Confidencialidad***

El Encargado de Punto de Venta debe mantener la confidencialidad de los datos e información de la empresa.

#### ***Resultados Esperados***

- Cliente satisfecho con su compra.
- Fidelidad de Clientes con la marca.
- Cumplimiento de la meta de ventas determinada para el periodo.
- Cierre de caja sin problemas.
- Crecimiento del punto de venta a través del tiempo.

- Inventario controlado.

***Maquinaria o equipo que el puesto maneja o tiene a su cargo***

El Encargado de Punto de Venta tendrá a su cargo un computador con el software necesario para un buen desarrollo de su gestión. Adicionalmente, contará con una línea telefónica fija, datafono y escáner de código de barras.

**8. CONTEXTO DEL PUESTO**

***¿Cómo se efectúa la asignación y el control del trabajo a su cargo?***

La asignación de trabajo se realizará en función a las tareas y actividades que demande el punto de venta para cumplir con los objetivos pactados. El control del trabajo se realizará por medio de las vistas realizadas por la dirección comercial y el responsable comercial y la retroalimentación que los clientes generen.

***¿Qué estudios o grado de instrucción es necesario para ocupar el puesto?***

El Encargado de Punto de Venta debe ser bachiller.

***¿Qué tipo de experiencia previa es necesaria para ocupar el puesto?***

Para ocupar el puesto se requiere una experiencia previa mínima de 1 año, teniendo como requisito haber trabajado en el área de ventas y atención al público.

***¿Qué tiempo se necesita para adquirir la preparación práctica suficiente para ejecutar el trabajo de forma satisfactoria en cantidad y calidad?***

El puesto requiere de un tiempo de inducción de 2 semanas, tiempo en el cual se le realizará un entrenamiento directamente en los diferentes puntos de venta de la marca, el cual contará con acompañamiento total de un encargado de tienda y con el apoyo del Responsable Comercial.



### ***Relaciones externas del puesto***

El Encargado de Punto de Venta tendrá relaciones con:

- Responsable Administrativo
- Director de Sistemas
- Director de Recursos Humanos
- Responsable de Bodega Principal
- Encargados de Punto de Venta

### ***¿Qué tipo de esfuerzo físico es necesario para la ejecución del trabajo?***

El puesto no requiere de un esfuerzo físico por fuera de la normal.

### ***¿Qué características físicas debe poseer quien desempeñe este trabajo?***

La persona que desempeñe este trabajo puede ser hombre o mujer, con buena presentación personal y buenas condiciones de salud.

### ***Problemas típicos del cargo y formas de afrontarlos***

- Manejo de clientes conflictivos: Se debe entender cuál es el inconveniente o la inconformidad del cliente y de acuerdo a sus necesidades buscar la solución más efectiva que resuelva la solución de manera ética y acorde a los lineamientos de la marca.
- Agotamiento de producto: Se deben ofrecer alternativas que puedan suplir la necesidad inicial del cliente.
- Pagos realizados con billetes o tarjetas falsas: Se debe verificar rigurosamente la forma de pago que maneja el cliente y en caso de detectar algún inconveniente se debe manejar al cliente con respeto y discreción explicándole la razón por la cual el pago no puede ser aceptado.

- Cambios de mercancía sin factura de venta o sin vigencia: De manera cordial se le debe explicar al cliente que los cambios tienen un plazo de 15 días para realizarse y que la factura es indispensable para que se pueda realizar la venta en el sistema. En caso de que el cliente no entienda se le debe dar el mail de servicio al cliente para que escriba su requerimiento y se le de respuesta y solución oportuna.
- Incumplimiento en el horario del compañero de trabajo: Se debe dialogar con el compañero de trabajo con el fin de evitar que el inconveniente se vuelva a repetir. Adicionalmente es importante darle un manejo eficiente al almacén en la ausencia del compañero e informar a la oficina principal el incumplimiento, para darle solución oportuna a la situación.

## **9. CONDICIONANTES DEL PUESTO**

### *Desplazamientos, lugar, motivo, frecuencia*

El cargo demanda el desplazamiento al punto de venta asignado en la programación.

## **10. COMPETENCIAS DEL CARGO**

EDAD PREFERENTE: Mayor de Edad

SEXO PREFERENTE: Indiferente

FORMACIÓN NECESARIA: Atención al cliente

EXPERIENCIA: Experiencia requerida en ventas de 1 año

### **CARACTERÍSTICAS INTELECTUALES**

Fluidez verbal

Razonamiento numérico

Capacidad de análisis

Capacidad de atención

Capacidad de concentración

Inteligencia creativa

Memoria a corto plazo

Memoria a largo plazo

Memoria visual

### **APTITUDES ESPECÍFICAS**

Capacidad de negociación

Capacidad para tomar decisiones

Capacidad resolutive

Capacidad de organización

Capacidad de persuasión

Capacidad de escucha

Empatía

Capacidad para trabajar en equipo

Capacidad de trabajar bajo presión

Capacidad de liderazgo

Capacidad de adaptación

Habilidad social

### **RASGOS DE PERSONALIDAD**

Responsabilidad

Autonomía

Pro actividad

Seguridad

Sinceridad

Combatividad

Diplomacia

Discreción

Ascendencia

Autocontrol

Constancia

Disponibilidad

Tolerancia a la frustración

Estabilidad emocional

Flexibilidad

Auto exigencia

### **OTROS DATOS VALORABLES**

Pensamiento Positivo

Afinidad a las nuevas tecnologías

### **11. PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

#### **REALACIONADOS CON EL CARGO**

- MNT -PRT- Control de Registros
- MNT- PRT-Acciones correctivas y preventivas
- MNT- PRT-Control de producto no Conforme

### **12. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS RELACIONADAS CON EL CARGO**

- **MNT-PRC-Abastecimiento**

MNT-PRT-Gestión de Reabastecimiento

MNT-PRT-Almacenamiento y Traslados

## **Anexo 11 (Perfil por competencias propuesto para el cargo de ventas.)**

**Denominación del puesto:** encargado de punto de ventas.

### **Actividades/ Responsabilidades**

1. Apertura y cierre de punto de venta
2. Atención al cliente y cierre de ventas
3. Recepción de traslados de mercancía desde la bodega principal
4. Reposición de mercancía vendida en el punto de venta
5. Control de inventarios
6. Arreglo de maniquís y de vitrinas
7. Exhibición de la mercancía en el punto de venta
8. Etiquetación de descuentos en periodos de promoción
9. Manejo de cambios y arreglos a clientes
10. Acomodación de la bodega en cuanto a la mercancía dispuesta para la reposición de ventas
11. Manejo de caja, facturación y manipulación de fondos (efectivo, tarjetas, bonos) y consignación de ventas,
12. Cierre de ventas y organización de papelería
13. Control del aseo y la higiene en el punto de venta.

### **Descripción del cargo**

**Departamento:** Ventas comercial

**Dependencia inmediata:** Director comercial y responsable comercial

**Ubicación:** Diferentes puntos de venta a nivel nacional.

**Supervisor:** responsable comercial

**Número de cargos similares y personas que realizan la misma tarea:** treinta y cuatro  
(34) vendedores (as)

**Prestaciones:** si

**Otras prestaciones:** comisiones, bonos, regalos en fechas especiales.

**Posibles ascensos:** sí. Análisis del cargo

**Actividades**

<b>Función</b>	<b>Operación</b>	<b>Justificación</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Frecuenci a</b>	<b>Frecuenci a</b>	<b>Frecuenci a</b>	<b>Frecuenci a</b>
<b>Que hace</b>	<b>Como lo hace</b>	<b>Para que lo hace</b>	<b>Tiempo en minutos</b>	<b>Diaria</b>	<b>Semanal</b>	<b>Periódica</b>	<b>Ocasional</b>
Apertura y cierre de punto de venta	Abriendo y cerrando la puerta de acceso al punto de venta, teniendo en cuenta el protocolo de seguridad del	Abriendo y cerrando la venta: para poder empezar la jornada de trabajo y para hacerle saber a los clientes que pueden acceder.	18 Minutos	X			

	mismo.	Cerrar el punto de venta: para terminar la jornada de trabajo y dejar seguros los productos.					
Atención al cliente y cierre de ventas	Recibiendo a las personas que entran al punto de venta y ofreciéndoles los productos que se encuentran disponibles en la tienda según las necesidades del cliente. Cuando la persona decide adquirir alguno se recibe el dinero por el medio de pago	Para generar ganancias para la empresa y satisfacción al cliente respecto a lo obtenido. El cierre de ventas se realiza con el fin de tener un control de lo vendido en el día de darle la posibilidad al cliente de reclamar si se presenta alguna inconformidad.	4 Horas, 50 Minutos	X			



	que el cliente decida y se genera una factura que así lo demuestre.						
Recepción de traslados de mercancía desde la bodega principal	Por medio del sistema, en el cual se registra el producto con el código de barra y a medida que se vende se va descargando de tal forma, se sabe, con que mercancía se cuenta y cual hace falta.	Para mover la mercancía de un lado al otro, teniendo un control sobre la misma, para que se puedan hacer las reposiciones necesarias, a través del sistema.	18 Minutos	X			
Reposición de mercancía vendida en el punto de venta.	Cada vez que se vende un producto y este debe ser cambiado se	Para que el cliente sea atendido y quede satisfecho por el rápido cambio, en la	18 Minutos	x			

	repone de la bodega interna del punto de venta.	medida en que siempre hay la mercancía suficiente en el punto de venta					
Control de Inventarios.	Llevando un control semanal del inventario, haciendo uso de el sistema que permite cargar cuantas ventas se hicieron por día en la semana. Esto se revisa 4 veces al año por la administración	Para controlar los posibles robos y deshonestidad en la venta de los productos	45 Minutos		X		
Arreglo de maniqués y de vitrinas (cambios en maniqués cada	A partir de lo que se les envía al punto de venta en cuanto a las novedades,	Para que el cliente sepa las novedades de los diferentes productos.	45 Minutos			X quincenal	

15 días como máximo).	las personas encargadas del punto de venta visten el maniquí.						
Exhibición de la mercancía en el punto de venta.	De acuerdo a los estándares es decir lo que este de moda y se usan diferentes técnicas según el color y la naturaleza de la prenda para ponerlo visible al cliente y de manera ordenada, encontrando los conjuntos de prendas. (arriba camisas, abajo pantalones)	Para que el cliente encuentre diferentes formas de como vestirse y se sienta a gusto al ver los productos expuestos.	90 Minutos		X		

Etiquetación de descuentos en periodos de promoción.	Registrando todo a lo que se le hará descuento. Para luego, etiquetar de manera visible para los clientes los productos que se encuentran en descuentos.	Para que el cliente se entere de los diferentes descuentos que se encuentran en el almacén.	45 Minutos			X 2 veces al año	
Manejo de cambios y arreglos a clientes.	Recibiendo la factura y la prenda para hacer el cambio. Si esta dañada se envía a la fabrica para su arreglo	Para que el cliente se encuentre satisfecho con la atención prestada y la solución rápida de sus necesidades.	18 Minutos		X		
Acomodación de la bodega en cuanto a la mercancía	Surten el almacén y lo que sobre se organiza para	Para poder encontrar de manera fácil y rápida las prendas	45 Minutos		x		

<p>dispuesta para la reposición de ventas.</p>	<p>ser acomodado en la bodega para la reposición según las ventas</p>	<p>al momento de surtir o de generar reposiciones de alguna prenda.</p>					
<p>Manejo de caja, facturación y manipulación de fondos (Efectivo, Tarjetas, Bonos) y consignación de ventas.</p>	<p>Registrando en el sistema el código de barras con su respectivo precio, para así, generarle al cliente un recibo después de haber adquirido el pago del producto adquirido.</p>	<p>Para tener un control preciso de los precios de manera formal y ordenada</p>	<p>90 Minutos</p>	<p>X</p>			
<p>Cierre de ventas del día y organización de papelería.</p>	<p>Verificando que las facturas estén en orden con respecto al dinero recibido.</p>	<p>Para poder tener control de lo vendido, así como también, de robos o daños</p>	<p>18 Minutos</p>	<p>X</p>			

	Estas facturas se organizan y se envían una vez a la semana.						
Control del aseo y la higiene en el punto de venta.	En la mañana deben trapear, barrer, limpiar los vidrios y el polvo antes de que ingresen los clientes.	Para mantenerlo limpio para el cliente se sienta cómodo y satisfecho de adquirir y visitar el punto de venta.	45 Minutos	X			

**Requisitos generales**

Edad: mayor de edad

Debe viajar: no

Estado civil: indiferente

Sexo: indiferente

**Escolaridad y conocimientos**

Debe ser bachiller (Certificados de estudio y/o actas de grado).

Estudios técnicos, no son requisito.

**Habilidades mentales:**

La persona debe tener capacidad de análisis, razonamiento, atención perceptiva, memoria y atención múltiple para poder llevar a cabo su labor de manera óptima.

**Condiciones ambientales:**

La persona está expuesta a ruidos, variaciones de temperatura, ventilación, iluminación y artefactos de limpieza en el punto de venta; nada que afecte su integridad física.

**Posturas o posiciones:**

Durante el desempeño de su labor la persona debe estar de pie y caminando; en algunos casos debe agacharse y sentarse.

**Responsabilidad por:**

Equipos tales como: computador, impresora, teléfono

Herramientas como: utensilios de oficina.

Así mismo debe hacerse cargo de: dinero, bonos, consignaciones y recibos.

En su labor tendrá relación con clientes y contactos telefónicos que se realicen con clientes, bodegas, otros puntos de venta y empresa.

**Competencias para el cargo**

Para definir el grado de desarrollo de las competencias se propuso una escala de evaluación, la cual maneja tres niveles: excede la media (A), media (B) por debajo de la media(C), los cuales se definen así:

**Excede la media (A):** significa que las competencias mostradas por las personas evaluadas excede los comportamientos, habilidades y capacidades necesarias para entrar a la organización u ocupar un puesto de trabajo determinado.

**Media (B):** significa que las competencias mostradas por las personas evaluadas cumplen con lo esperado y exigido por la organización o puesto de trabajo.

**Por debajo de la media (C):** significa que las competencias mostradas por las personas evaluadas muestran un desarrollo por debajo de lo esperado en comportamientos, habilidades y capacidades que necesita la organización o el puesto de trabajo.

<b>Conocimiento técnico:</b> capacidad para dominar ciertas técnicas y requerimientos del trabajo haciendo uso de la experiencia como herramienta para llevar a cabo una labor con éxito.	
A	<p>Maneja a la perfección programas de cómputo para la realización de facturas, de inventarios, de cuentas y de cierre de ventas.</p> <p>Es experto en el manejo de fondos y en la consignación de ventas.</p> <p>Es muy exigente en llevar cuentas detalladas de las ventas realizadas durante el día para tener un control diario sobre los productos vendidos.</p> <p>Es eficaz y responsable en el cambio de mercancía reportando a su dependencia inmediatamente lo sucedido.</p> <p>Toma la iniciativa en la organización del punto de venta, así como también en el arreglo de maniquís y vitrinas.</p>
B	<p>Maneja los programas de cómputo necesarios para la realización de facturación e inventarios.</p> <p>Es capaz de manejar la caja registradora, de manipular fondos y de consignar ventas.</p> <p>Responde por el cierre de ventas del día</p> <p>Organiza con frecuencia el punto de venta y del arreglo de maniquís y de</p>



	<p>vitricas, siguiendo una programación determinada.</p> <p>Se comunica con la empresa para reportar lo sucedido (ventas, reposición de mercancía) cuando esta así lo exija.</p>
C	<p>Sigue las instrucciones básicas para llevar a cabo el cierre de puntos de venta, las facturas y los inventarios.</p> <p>Maneja algunas clases de formas de pago.</p> <p>De vez en cuando se encarga de cambiar los maniquís y vitricas y arreglar el punto de venta.</p> <p>Reporta ocasionalmente a la empresa sobre novedades ocurridas en la tienda.</p>

---

**Empatía:** capacidad para lograr entender lo que el otro está diciendo y sintiendo de manera correcta y adecuada según el contexto, reconociendo las necesidades y diferencias del cliente

- A
- Se esfuerza por escuchar con atención entendiendo lo que el otro quiere decir atendiendo a las necesidades y preguntas de los clientes.
- Logra tolerar diferencias y opiniones de los clientes respondiendo de una manera atenta y amigable.
- Es honesto en los diferentes comentarios, y lograr hacerlos de una manera sutil para que el cliente se sienta plácidamente atendido
- Logra tener una excelente relación con los miembros del punto de venta haciendo un buen clima laboral.

	<p>Logra alejar los problema personales y tener siempre la mejor actitud en el momento de hacer una venta o de hablar con sus compañeros de trabajo de manera atenta y amigable</p>
B	<p>Es capaz de sostener una conversación, logrando comprender lo que el otro necesita.</p> <p>La mayoría de veces busca satisfacer al cliente conversando con atención y de manera amistosa brindándole información suficiente sobre los productos.</p> <p>Logra tener buenas relaciones con su equipo de trabajo logrando un buen clima laboral</p> <p>Ocasionalmente se interesa por brindar su opinión con respecto a las elecciones de los clientes de manera respetuosa</p>
C	<p>Logra tener conversaciones con sus compañeros de trabajo, compartiendo espacios de manera amena.</p> <p>Logra entender las necesidades del cliente e intenta manejar escasas conversaciones con los clientes.</p> <p>Es atento en el trato con los clientes.</p>

---

**Capacidad para vender:** Habilidad para persuadir al cliente realizando más ventas, cumpliendo con las metas propuestas de manera óptima y generando productividad para el negocio.

A Se comunica a través de una excelente fluidez verbal para dar toda la

	<p>información necesaria sobre los productos para relacionarse con el público externo e interno</p> <p>Es agresivo comercialmente para lograr ventas efectivas</p> <p>Es muy persuasivo en las labores de ventas logrando que el cliente adquiera un producto o más</p> <p>Aprovecha al máximo las oportunidades de venta directa con el cliente generando en el mismo una experiencia de compra muy satisfactoria</p> <p>Es capaz de ponerse en el lugar del cliente mostrándose respetuoso, sincero y cordial con los clientes, asegurando su fidelización.</p>
B	<p>Muestra iniciativa en satisfacer al cliente a través de una comunicación adecuada sobre la información necesaria de los productos ofrecidos.</p> <p>Logra la mayoría de las veces convencer a los clientes para que adquieran por lo menos un producto</p> <p>Es capaz de identificar las necesidades de los clientes para aprovecharlas en función de las ventas.</p> <p>Posee herramientas comerciales para atraer a los clientes hacia los productos que se exhiben en el punto de venta</p>
C	<p>Muestra interés y agrado por los clientes y la actividad de ventas</p> <p>Ocasionalmente logra hacer la venta de los productos ofrecidos a los clientes.</p> <p>Centra su atención en vender productos por encima de la identificación de las necesidades de los clientes.</p>

Sabe exhibir los productos visualmente para atraer a los clientes

<b>Planeación:</b> Ejercicio continuo de proyección, organización y priorización de las actividades operativas requeridas en un tiempo determinado.	
A	<p>Conoce y entender los diferentes objetivos y metas, así realizar un plan que logre el mejoramiento del trabajo grupal con respecto al tiempo y las acciones.</p> <p>Es muy riguroso en el momento de realizar los planes con respecto al objetivo y a las metas siendo más eficiente para la empresa, cumpliendo los estándares de cada labor.</p> <p>Logra trabajar en equipo de manera exitosa, coordinado que cada parte del equipo cumpla a cabalidad su responsabilidad para tener un trabajo prospero.</p> <p>Es organizado con respecto todo su entorno de trabajo, mercancía, y lograr organizar sus ideas para llevar a cabo una venta exitosa</p> <p>Anticipa situaciones adversas que puedas suceder mientras se desarrolla del objetivo</p>
B	<p>Es capaz de establecer metas según los objetivos de la empresa y realiza acciones para llevarlas a cabo.</p> <p>Frecuentemente lleva a cabalidad los planes de manera eficiente y productiva.</p>

	<p>Conoce a sus compañeros y logra trabajar en equipo de manera óptima para cumplir con los objetivos que la empresa y clientes demandan.</p> <p>Lograr tener un orden para encontrar la mercancía rápidamente y cumplir con las necesidades de los clientes logrando una buena venta.</p>
C	<p>Logra seguir instrucción en el orden que se le han dado para hacer las diferentes labores que se demanden en el lugar de trabajo.</p> <p>Brinda la información de manera organizada satisfaciendo al cliente y a los objetivos de la empresa.</p> <p>Lograr organizar prioridades realizado las acciones que se le demanden.</p> <p>Logra trabajar en equipo sin tener problemas con sus pares</p>

Los niveles que se esperan para cada competencia, necesarios para ocupar el cargo se son las siguientes:

Competencia	Nivel		
	Excede la media	Media	Por debajo de la media
Conocimiento técnico	X		
Empatía		X	
Capacidad para vender	X		

Planeación		X	
------------	--	---	--

**A) Manual de ingreso**

<b>Dimensión del puesto</b>	<b>Implicación</b>
Seguimiento de instrucciones	El Encargado de Punto de Venta debe estar en la capacidad de seguir las instrucciones dadas por el Director Comercial en cuanto a la exhibición de producto y el seguimiento de los procedimientos establecidos.
Afrontar errores cometidos	El Encargado de Punto de Venta deberá ser capaz de aceptar sus errores y responder cuando el error sea debido a un problema personal, por falta de atención a las instrucciones dadas.
Dominio de los métodos de trabajo	El Encargado de Punto de Venta deberá conocer perfectamente el producto y las disposiciones del punto de venta, desenvolviéndose de la mejor manera en el área de trabajo.
Mantener buenas relaciones interpersonales	El Encargado de Punto de Venta deberá mantener buenas relaciones con su equipo de trabajo y el personal de la empresa, con el fin de aportar al buen clima laboral dentro de la organización.
Control de inventario en el	El Encargado de Punto de Venta deberá estar dispuesto

punto de venta	a controlar su inventario y realizar seguimiento diario del producto existente en tienda.
Control de no conformidades	El Encargado de Punto de Venta debe velar por la conformidad del producto terminado que ingresa al punto de venta. En caso de detectar un problema de calidad o no conformidad deberá gestionar el arreglo o corrección con el Responsable Comercial y con el Responsable de Bodega con el fin de garantizar la calidad del producto exhibido en tienda.
Comunicación	El Encargado de Punto de Venta deberá mantener contacto constante con la fabrica y el personal de apoyo, con el fin garantizar la buena gestión en el punto de venta.
Confidencialidad	El Encargado de Punto de Venta debe mantener la confidencialidad de los datos e información de la empresa.

<b>Posibles problemas</b>	<b>Forma de afrontarlos</b>
Manejo de clientes conflictivos	Se debe entender cuál es el inconveniente o la

	<p>inconformidad del cliente y de acuerdo a sus necesidades buscar la solución más efectiva que resuelva la solución de manera ética y acorde a los lineamientos de la marca.</p>
Agotamiento de producto	<p>Se deben ofrecer alternativas que puedan suplir la necesidad inicial del cliente.</p>
Pagos realizados con billetes o tarjetas falsas	<p>Se debe verificar rigurosamente la forma de pago que maneja el cliente y en caso de detectar algún inconveniente se debe manejar al cliente con respeto y discreción explicándole la razón por la cual el pago no puede ser aceptado.</p>
Cambios de mercancía sin factura de venta o sin vigencia	<p>De manera cordial se le debe explicar al cliente que los cambios tienen un plazo de 15 días para realizarse y que la factura es indispensable para que se pueda realizar la venta en el sistema. En caso de que el cliente no entienda se le debe dar el mail de servicio al cliente para que escriba su requerimiento y se le de respuesta y solución oportuna.</p>
Incumplimiento en el horario del compañero de trabajo	<p>Se debe dialogar con el compañero de trabajo con el fin de evitar que el inconveniente se vuelva a repetir. Adicionalmente es importante darle un manejo eficiente al almacén en la ausencia del</p>



---

compañero e informar a la oficina principal el incumplimiento, para darle solución oportuna a la situación.

## Anexo 12 (Manual propuesto para proceso de selección)

Fase del proceso	Como se hace
Reclutamiento	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Se encuentran los candidatos que se necesitan y están interesados para ocupar la vacante.</li><li>2. Los candidatos pueden ser internos, es decir que trabajan dentro de la organización pero les interesa ocupar la vacante, por ejemplo un vendedor que se entera de un concurso y desea hacer parte de este para ocupar el cargo de administrador de punto de venta</li><li>3. O externos que son quienes no trabajan en la empresa pero se enteran de la existencia de una vacante en la cual ellos están cualificados para asumir, por ejemplo una persona que encuentra un anuncio en el periódico o en páginas de internet como: <a href="http://www.zonajobs.com.co">http://www.zonajobs.com.co</a>, <a href="http://www.empleo.com">http://www.empleo.com</a>, <a href="http://www.bumeran.com.co/">http://www.bumeran.com.co/</a>.</li><li>4. Dependiendo de su hoja de vida y las necesidades de la vacante se seleccionan las personas que cumplan con el perfil de la vacante.</li></ol>
Preselección de candidatos	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Se hace una revisión minuciosa de cada uno de los perfiles obtenidos en el reclutamiento, observando si las cualidades de estos candidatos son las que requeridas para ocupar la vacante.</li></ol>

	<p>Es importante resaltar que en esta fase del proceso solo se tiene en cuenta lo expuesto en la hoja de vida, pero esto no quiere decir que sea apto o no para ocupar la vacante.</p> <p><b>2.</b> Luego de esta revisión, se agrupan los candidatos en: <b>aptos</b>, que son aquellos que tienen los datos suficientes para entrar en la preselección, <b>los dudosos</b>, que son aquellos que no tienen suficientes datos para poder tomar una decisión (es importante rechazar solo a los candidatos que parezcan no encajar en la vacante) y por último los <b>rechazados</b>, que son aquellos que no tienen el nivel de cualificación exigido para la vacante.</p>
Entrevista preliminar	<p><b>1.</b> Es el primer contacto que tienen los preseleccionados con la organización. Se hace con el fin de recoger toda la información necesaria para poder determinar su grado de cualificación.</p> <p><b>2.</b> se facilita al grupo de candidatos que fue seleccionado, información pertinente sobre la empresa y el puesto de trabajo.</p> <p><b>3.</b> Se recomienda que después de lo sucedido en la entrevista se agrupen los candidatos de nuevo en aptos, dudosos y rechazados.</p>
Realización de pruebas	<p><b>1.</b> Las pruebas situacionales; están diseñadas para determinar si el candidato tiene las competencias genéricas y técnicas necesarias para ocupar la vacante. En estas pruebas los</p>

candidatos deben poner en práctica sus conocimientos, habilidad y aptitudes para la solución de un problema concreto y real.

2. Es conveniente que las competencias sean evaluadas a partir de dos o más tipos de pruebas para así, tener la oportunidad de hacer contraste entre los resultados obtenidos y determinar más asertivamente si la persona es apta para ocupar el puesto de trabajo.
3. Para este caso, se propone hacer una dinámica **de estudio de casos** (Ver anexo 13), donde se le presenta a los candidatos por escrito la descripción de una situación concreta, en donde se incluyan los datos y detalles para que los candidatos analicen el problema que se presenta y den una solución. Los **ejercicios de presentación** (ver anexo 14), que consisten en la realización por parte de los candidatos de la presentación de un tema. estos fueron realizados con base en los estudios realizados en esta investigación y de las necesidades de la PYME.
4. Este tipo de pruebas hace parte de lo que hoy en día se llama el “assessment center”, que es una estrategia multifactorial que incluye una serie de simulaciones realizadas individual o grupalmente por los posibles candidatos para ocupar el cargo; estos son observados por expertos, quienes definirán quien es

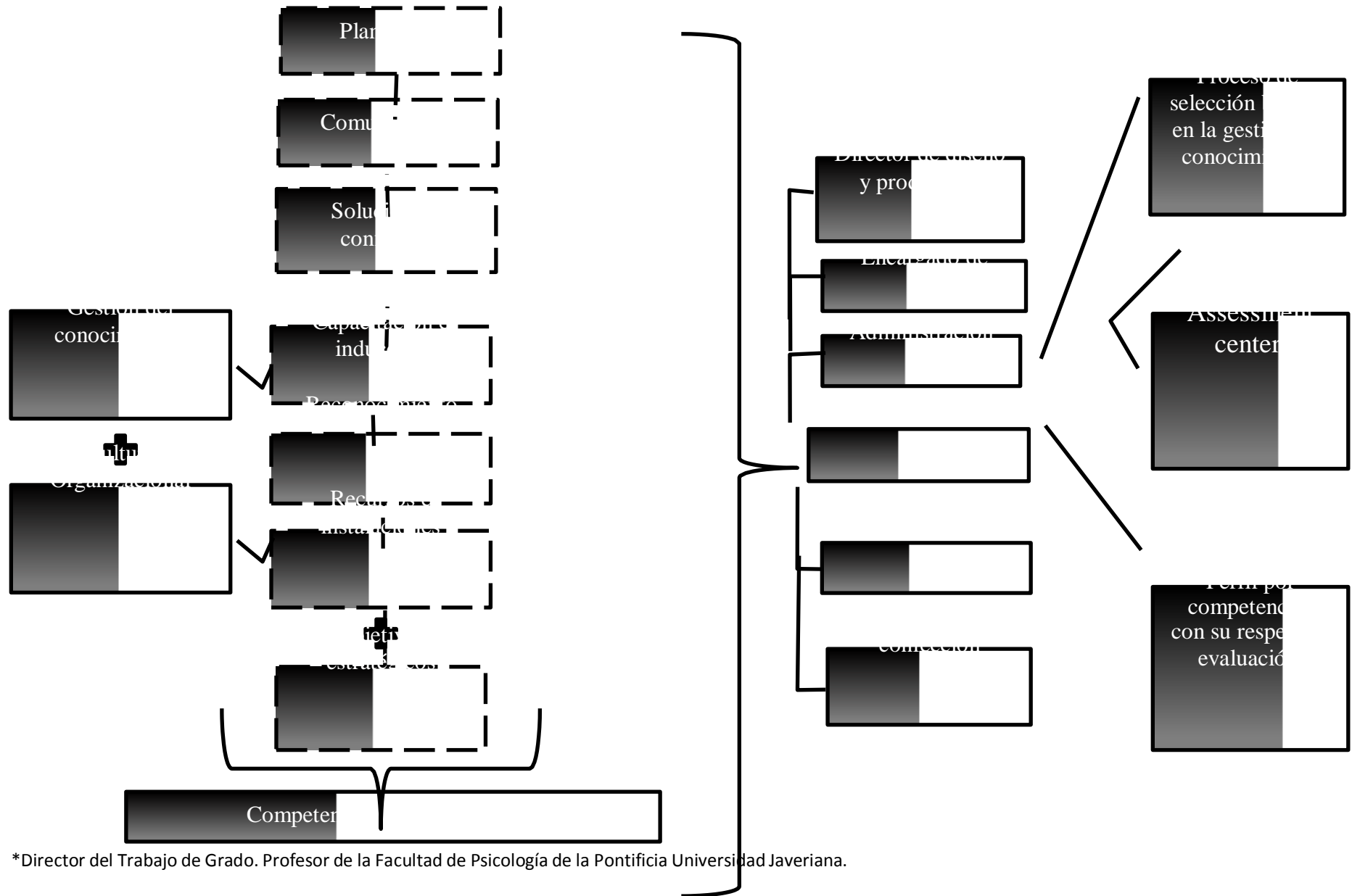
el más apto en relación con las competencias establecidas en el perfil de cargo, para ocuparlo.

5. El assessment center, integra técnicas y procedimientos de simulaciones de trabajo que concuerdan con los problemas y situaciones reales del cargo.
6. Para realizar este proceso se requiere: un grupo de candidatos de 6 a 10 personas, por cada candidato un observador, tener claro el objetivos del assessment y contar con el perfil de cargo vigente.
7. En el grupo de observadores debe haber un administrador del proceso apoyando a los observadores. Y es el quien responde por el desarrollo y finalidad del proceso.
8. Los pasos para realizar el assessment son: 1. Se debe hacer una preselección de candidatos (entrevista preliminar) 2. Citar a los candidatos para llevar a cabo el proceso, 3. Reunión con el grupo de candidatos para explicarles cómo se va a realizar el proceso, 4. A cada observador se le asignan sus candidatos, 5. Los observadores deben diligenciar las guías de observación y calificación y 6. Se dividen el grupo para desarrollar las actividades de manera simultánea.
9. Es importante también realizar una prueba psicológica que permita tener otros resultados sobre la persona. La prueba que se propone es la IPV; este test tiene como finalidad, medir la

	<p>personalidad del vendedor y a través de ella poder identificar el mejor desempeño comercial.</p> <p><b>10.</b> El IPV es un test autoaplicado de 87 preguntas, que mide 9 dimensiones: Comprensión, Adaptabilidad, Control de sí mismo, Tolerancia a la frustración, Combatividad, Dominancia, Seguridad, Actividad y Sociabilidad.</p> <p><b>11.</b> Estas dimensiones se agrupan en dos factores: Receptividad y Agresividad y uno de potencialidad para desempeñarse como vendedor llamado Disposición General para la Venta (DGV).</p>
Segunda entrevista	<p><b>1.</b> en esta se resuelven las dudas surgidas a partir de las pruebas realizadas. Además de esto, se profundiza en lo hallado en la hoja de vida como la formación, la experiencia y las competencias, porque no puede quedar ninguna duda sobre el candidato. En esta etapa del proceso se escogen los candidatos aptos, quienes serán presentados al jefe inmediato.</p>
Presentación al jefe inmediato	<p><b>1.</b> se hace principalmente para que el jefe conozca personalmente a los candidatos. Pero también para asegurarse que la persona podrá adaptarse a su nuevo equipo de trabajo, cultura, los valores específicos de la organización y de su área de trabajo.</p>
Elección del candidato	<p><b>1.</b> después de este proceso se hace una triangulación después de la interpretación y análisis de aspectos tales como la persona, el puesto y la organización. el objetivo de los responsables de</p>

	<p>proceso de selección es analizar el grado de convergencia de los tres factores a través de la complementariedad de sus necesidades y ofrecimientos, para conseguir la mayor satisfacción, tanto de la organización como del individuo.</p> <p><b>2.</b> Es importante resaltar, que así el candidato haya obtenido puntajes altos en las pruebas situacionales, esto, no determina que sea la persona adecuada para ocupar el cargo, porque es importante tener en cuenta el proceso en conjunto.</p> <p><b>3.</b> Antes de tomar la decisión los responsables del proceso deben hacerse las siguientes cuatro preguntas claves, que permiten comprender y predecir el futuro rendimiento de una persona partiendo de la información hasta acá recopilada: ¿el candidato puede desempeñar el puesto?, ¿el candidato querrá hacer su trabajo?, ¿el candidato se adaptara a la organización? y ¿el candidato se adaptara al equipo de trabajo existente?</p>
Requisitos del puesto	<p><b>1.</b> el candidato seleccionado debe hacerse exámenes médicos, para que la empresa tenga un registro de su estado de salud, debe concretar los acuerdos laborales, para que la persona entienda con claridad lo que debe hacer en su cargo y debe firmar el contrato para que este empiece a laborar.</p>
Inducción	<p><b>1.</b> se hace con el fin de que la persona se integre con sus compañeros de trabajo y empiece a comprender las lógicas de la empresa y las dimensiones del cargo.</p>

# A) Resumen de la investigación: Modelo de selección de personal basado en la gestión del conocimiento en una PYME manufacturera colombiana.



\*Director del Trabajo de Grado. Profesor de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Javeriana.



## **Anexo 13 (Ejercicio estudio de casos)**

### **Perdidos en el mar Trabajo Individual**

Nombre \_\_\_\_\_

Imagínese que se encuentra en medio del Océano Pacífico a bordo de un yate a la deriva. Como consecuencia de un incendio de origen desconocido se ha destruido una buena parte del yate y de sus contenidos. En estos momentos el yate se está empezando a hundir poco a poco. Su situación exacta actual no está clara porque, por un lado, la mayor parte de los instrumentos de navegación han quedado inutilizados tras el incendio y, por otro lado, tanto usted como el resto de la tripulación han estado demasiado ocupados intentando controlar el fuego y por ello no han podido registrar la trayectoria del yate. La mejor estimación que pueden hacer es que deben estar aproximadamente a unas 1.000 millas al sudoeste de la costa más próxima.

A continuación tiene una lista de 15 objetos que han sobrevivido al incendio en perfecto estado. Además de estos objetos, usted dispone de un bote salvavidas de goma en buen estado con suficiente espacio para usted, la tripulación y todos los objetos de la lista. Además, después de examinar el contenido de los bolsillos de todos los supervivientes, dispone de un paquete de cigarrillos, varias cajas de cerillas y cinco tres billetes de 5 Euros.

Su tarea consiste en ordenar los 15 objetos de la lista por orden de importancia para su supervivencia. Asigne el número 1 al objeto que le parezca más importante, el número 2 al

segundo objeto más importante, y así sucesivamente hasta asignar el número 15 al objeto menos importante.

\_\_\_ Sextante (medidor de ángulos)

\_\_\_ Espejo de aseo personal

\_\_\_ Bidón de 20 litros de agua

\_\_\_ Red anti-mosquitos

\_\_\_ Caja de raciones de comida concentrada del ejército

\_\_\_ Mapas del Océano Pacífico

\_\_\_ Cojín de asiento que puede funcionar como flotador

Bidón de 10 litros de gasolina

\_\_\_ Receptor portátil de radio

\_\_\_ Producto repelente de tiburones

\_\_\_ Plástico opaco de unos dos metros cuadrados

\_\_\_ Botella de litro de ron puertorriqueño de alto contenido de alcohol

\_\_\_ Cinco metros de cuerda de nylon

\_\_\_ Dos cajas de chocolatinas

\_\_\_Equipo de pesca

### **Trabajo en Grupo**

Nombre de los miembros del grupo \_\_\_\_\_

Éste es un ejercicio de toma de decisiones en grupo basado en el método del consenso. Se trata de que su grupo integre los resultados del trabajo individual de la fase anterior llegando a una solución de grupo. Para ello han de intentar que todos los miembros del grupo se pongan de acuerdo en el orden de importancia de cada uno de los 15 objetos de supervivencia del ejercicio anterior. Como verá, este consenso no es fácil de conseguir ya que es bastante difícil que todos los miembros del grupo estén totalmente de acuerdo en el orden de importancia de cada uno de los objetos. Sin embargo han de intentar que todos los miembros del grupo estén al menos parcialmente de acuerdo con cada objeto.

\_\_\_Sextante (medidor de ángulos)

\_\_\_Espejo de aseo personal

\_\_\_Bidón de 20 litros de agua

\_\_\_Red anti-mosquitos

\_\_\_Caja de raciones de comida concentrada del ejército

\_\_\_Mapas del Océano Pacífico

\_\_\_Cojín de asiento que puede funcionar como flotador

\_\_\_ Bidón de 10 litros de gasolina

\_\_\_ Receptor portátil de radio

\_\_\_ Producto repelente de tiburones

\_\_\_ Plástico opaco de unos dos metros cuadrados

\_\_\_ Botella de litro de ron puertorriqueño de alto contenido de alcohol

\_\_\_ Cinco metros de cuerda de nylon

\_\_\_ Dos cajas de chocolatinas

\_\_\_ Equipo de pesca

### **Valoración Individual**

Valore a continuación, en una escala del 1 al 5, los siguientes aspectos de su actitud hacia la decisión tomada por el equipo:

1.- ¿Hasta qué punto acepta ud. la solución acordada?

2.- ¿Hasta qué punto se siente ud. comprometido con la decisión?

3.- ¿Cómo de difícil ha sido alcanzar un consenso en el grupo sobre la decisión?

4.- ¿cree que la forma en como usted presento sus aportes para que se llegara al conceso fueron adecuadas y escuchadas por el grupo?

Nota: este caso permite evaluar competencias tales como la organización, la planificación, el conocimiento técnico, la capacidad para vender y persuadir, la toma de decisiones y la solución de problemas.

## **Anexo 14 (Ejercicios de presentación)**

A continuación se le presentara un tema sobre el cual debe hablar durante 6 minutos. Tiene 8 minutos para pensar en que va a decir y como lo va a hacer. Tenga en cuenta que puede hacer uso del espacio en el que se encuentra y de los objetos que tenga al alcance.

Tema:

Coméntenos algo sobre un producto (el que usted quiera) con el propósito de convencer a los que lo están escuchando de comprarlo y de volver a visitar el lugar donde usted se desempeña como vendedor.

Nota: con esta clase de pruebas, se pueden evaluar competencias como el conocimiento técnico, la planeación, la organización, la comunicación oral, la tolerancia, el trabajo bajo presión, la flexibilidad y la posibilidad de resolver situaciones.