

# Competencias, el camino para la competitividad de las pymes

Facultad de Administración



Fascículo Interactivo

# 10



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Acreditación institucional de alta calidad  
Ministerio de Educación Nacional  
Evaluación internacional  
Asociación Europea de Universidades



Análisis del personal

La gestión por competencias se ha sustentado desde el análisis de los resultados de productividad de los trabajadores, como producto de la aplicación de los procesos tradicionales de la gestión humana: reclutamiento y selección con base en el perfil de los candidatos.

Administrar la operación mediante procesos de gestión por competencias es la principal alternativa que tienen las Pymes para ser competitivas, aun cuando no poseen recursos suficientes para implementar procesos complejos de gestión humana ni plantas de personal de gran tamaño.

A esa conclusión llegaron los investigadores de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, en un ejercicio que buscaba encontrar mejores alternativas de acuerdo con las condiciones de los empresarios y de los gerentes de las Pymes colombianas.

La gestión por competencias se ha sustentado, desde el análisis de los resultados de productividad de los trabajadores, como producto de la aplicación de los procesos tradicionales de la gestión humana: reclutamiento y selección con base en el perfil de los candidatos.

Con este modelo, se detectó que incluso las organizaciones con los mayores presupuestos de inversión en procesos de gestión humana, no lograban entender cuáles eran las razones por las que los trabajadores, quienes cumplían con todas las exigencias requeridas, no lograban obtener los resultados esperados en el desempeño de los cargos.



Durante muchos años, los profesionales expertos en gestión humana buscaban todos los argumentos posibles para definir las características que debía poseer un candidato que, una vez vinculado, lograra cumplir con los objetivos del cargo en beneficio de la empresa.



Amplíe la información de este fascículo en [www.urosario.edu.co/investigacion](http://www.urosario.edu.co/investigacion)







Este artículo es una síntesis de los temas que desarrollan los grupos de investigación de la Universidad del Rosario. Este material cuenta con documentos, capítulos de libros, entrevistas, fotografías y bibliografía de apoyo, entre otros soportes o estudios, que el lector podrá **consultar en la página web** [www.urosario.edu.co/investigacion](http://www.urosario.edu.co/investigacion). Las convenciones que encontrará a continuación y que aparecen a lo largo del texto le permitirán acceder a esta información.

Fotografía   
Libro 

Documento   
Página web 

Leyes y sentencias   
Cuadro o gráfico 

Presentación   
Video 

Bibliografía   
Audio 



Una y otra vez, la respuesta no era la esperada. Se contrataban personas con perfiles extraordinarios y sus resultados eran inferiores a lo esperado. Esta continuidad de desaciertos llamó la atención de la Psicología, la cual trató de identificar un camino diferente para predecir el desempeño de los aspirantes.

En ese sentido, surge una manera alternativa para pronosticar los resultados de un futuro trabajador: identificar las competencias que posee ese individuo y que, potencialmente, hará que un trabajo encomendado sea realizado de manera extraordinaria. Es allí cuando se puede hablar del origen del modelo de competencias.

### ▶▶ **Las competencias en los seres humanos**

El modelo de competencias se ha venido enriqueciendo hasta lograr una integración de conceptos que se pueden identificar en los seres humanos:

1. El saber.
2. El saber ser.
3. El saber hacer.
4. Saber estar.
5. El querer hacer.
6. Poder hacer.

*El saber*, es el conjunto de conocimientos necesarios para realizar una determinada actividad. La manera

básica para desarrollar esta competencia es la capacitación, la instrucción o la formación.

*El saber ser*, son aquellos atributos personales conformados por los valores y principios que rigen la conducta de un ser humano y determinan su comportamiento. Esta competencia, tiene origen en la formación del ser humano en sus primeros años de vida, asociados a los valores familiares y de su grupo social de referencia.

*El saber hacer*, es la capacidad para poner en práctica el conjunto de conocimientos y comportamientos adecuados, en función de las demandas específicas de una situación. El desarrollo de esta competencia tiene resultados favorables para el individuo a partir del entrenamiento.

*El saber estar*, es la capacidad de integrarse a un grupo, aceptando y cumpliendo sus normas. En algunas empresas está orientada por la cultura organizacional, y en otras se adelantan procesos de adoctrinamiento que persiguen que los seres humanos encuentren en su grupo de referencia un adecuado ambiente para su desarrollo individual.

*El querer hacer*, permite identificar el interés y la motivación de un ser humano para dar todo de sí con miras a cumplir con un propósito determinado.

*El poder hacer*, que se aprecia como una variable externa al ser humano, consiste en disponer de los medios y recursos que exige el trabajo.

Con esta descripción, los investigadores se han concentrado en identificar las diferencias de aplicación entre una gran empresa y una Pyme, de manera que el modelo aplicado permita a las micro, pequeñas y medianas empresas lograr niveles de competitividad superiores, con recursos acordes a su tamaño y que, al final, generen valor a la organización y su consecuente perdurabilidad, fin último de las organizaciones sociales y empresariales.

### ▶▶ **Modelo de competencias en la gran empresa**

Para empezar, el modelo aplicado en las grandes empresas cuenta con profesionales especializados que, gracias a sus habilidades y destrezas, lideran la integralidad de los procesos de gestión humana: descripción de cargos por competencias, definición de competencias para un cargo, selección por competencias, desarrollo por



competencias y salarios y compensación por competencias.

Es necesario advertir que son múltiples procesos que, aun cuando tienen una secuencia en su desarrollo, requieren de instrumentos y herramientas previamente validadas para su ejercicio. Dentro de las herramientas comúnmente utilizadas en la gran empresa para adelantar estos procesos se encuentran:

1. Entrevistas de incidentes críticos.
2. Pruebas psicométricas.
3. Pruebas de personalidad.
4. Técnicas de simulación (centros de valoración).
5. Pruebas de conocimiento.
6. Pruebas de habilidad o capacidad.
7. Visitas domiciliarias.

Estas herramientas son el fruto de la renovación de los procesos tradicionales, pero, por su dinámica, la organización debe incurrir en inversiones importantes para acceder a profesionales con alta formación y que posean las competencias para crear pruebas que se ajusten a la cultura de un país en general y de la organización en particular.

Vale mencionar que, durante muchos años, las empresas colombianas e inclusive las organizaciones multinacionales ubicadas en el país, utilizaron herramientas diseñadas en otros países (generalmente España o Estados Unidos) para realizar procesos de gestión humana.

Sin embargo, los resultados de dichos ejercicios podían reflejar información ajena al individuo objeto de valoración, ya que los estándares utilizados estaban relacionados con las costumbres y aptitudes de personas diferentes a la cultura local.

### ▸ **Claves para que las Pymes sean más competitivas desde la gestión humana**

Una vez caracterizadas las Pymes, sus gerentes tienen un reto de fácil y rápida aplicación soportado en su gente que les traerá enormes dividendos para el negocio.

La propuesta central consiste en buscar y lograr la diferenciación de su empresa en el mercado, trabajando en el desarrollo de las competencias que su gente requiere para lograrlo. Ésto se obtiene generando el mayor valor agregado en los colaboradores de la empresa en alguna o algunas de las siguientes competencias humanas:

- Rapidez.
- Focalización o especialización.
- Habilidad de segmentación de mercados.
- Competencia de 'relacionamiento' con los clientes.
- Espíritu de cooperación.
- Competencia de creatividad e innovación.



Al analizar con detenimiento cada una de ellas, los investigadores de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario encontraron hacia dónde deben apuntar los esfuerzos de las Pymes desde la gestión humana:

#### **1. Rapidez:**

En el acelerado ritmo de los mercados es claro que quien se mueva más rápido tiene mejores oportunidades. Las Pymes tienen estructuras más livianas y procesos de decisión más cortos; por lo tanto, se deben reforzar las competencias operativas para que la gente sea ágil y rápida con sus clientes. De manera adicional, pueden ahorrar tiempo a sus clientes, ofreciendo servicios complementarios como domicilios, instalaciones o asesorías relacionadas con el uso del producto, que los grandes no ofrecen y pueden ser una buena fuente de diferenciación.

## **2. Especialización o focalización:**

Este es un factor fundamental en las Pymes. La recomendación es que su gente oriente sus esfuerzos a especializarse en un portafolio relativamente pequeño.

## **3. Segmentación:**

Las Pymes pueden lograr mejores resultados llegando a mercados pequeños que puedan controlar y, para ello, deben utilizar inteligentemente estrategias de mercadeo dirigido. Tienen que esforzarse por identificar nichos de mercado desatendidos por otros en los cuales se pueda ser

La propuesta central consiste en buscar y lograr la diferenciación de su empresa en el mercado, trabajando en el desarrollo de las competencias que su gente requiere para lograrlo.



Desarrollo de competencias ○

FASCÍCULO

# 10

el rey, conociendo mejor que ningún otro las necesidades de un pequeño grupo de clientes y ofreciendo servicios diferenciados, para lo cual es imperioso desarrollar las competencias de los responsables de comprender el mercado.

## **4. Contacto con el cliente:**

El servicio personalizado es un arma valiosa. La posibilidad que tienen las Pymes de generar un mayor nivel de 'intimidad' con el cliente. Éstas suelen ser más amigas de sus clientes y deben reforzar esta posibilidad que tienen con agresivos programas

## **¿Qué es una competencia?**

Aun cuando se pueden encontrar varias definiciones, para efectos de construir un concepto básico que permita un mejor acercamiento al modelo, se entiende por competencias al conjunto de habilidades, destrezas y capacidades que posee una persona para el desempeño de una determinada labor.

Con esta definición se comienza a desvirtuar la relación creada entre, por ejemplo, estudios con capacidad, experiencia con cumplimiento rápido de metas, edad con capacidad para hacer tal o cual tarea, sólo por citar algunas de las inferencias que se hacían alrededor de los perfiles de los candidatos.

de servicio al cliente para todos los miembros de la organización.

**5. Flexibilidad:**

Las empresas más pequeñas tienen la facilidad de adaptarse más rápidamente a los cambios, y eso es una gran ventaja dado que pueden ajustarse a los requerimientos cambiantes del cliente. La competencia a desarrollar es la capacidad de evaluar la relación costo-beneficio de realizar estas adaptaciones, ya que en algunos

es posible siempre y cuando se tenga la voluntad de hacerlo y se entiendan los beneficios de la asociación. La competencia a desarrollar es la capacidad de generar alianzas con otros.

**7. Innovación:**

Debe desarrollarse en todos los procesos estructurales de la organización porque es una competencia vital para permanecer en el tiempo.

▸▸ **La ruta por recorrer**

Tradicionalmente, pensar y poner en operación procesos de gestión humana efectivos, ha sido un privilegio de las grandes organizaciones, quienes, a través del tiempo y particularmente en los últimos años, han venido encontrando que la competitividad



Trabajo en equipo

casos es posible que la falta de una adecuada valoración los lleve a ofrecer productos y servicios complementarios que al no cobrarse adecuadamente pueden deteriorar las utilidades.

**6. Cooperación:**

Esta estrategia empresarial debe considerarse agresivamente en las pequeñas empresas. Asociarse para comprar, para producir, para comercializar, para exportar,

Las Pymes no deben perder de vista que sus características particulares les proporcionan ventajas frente a las grandes empresas y desde allí trabajar en la rapidez, la especialización, la segmentación, la cercanía con sus clientes, la flexibilidad, la cooperación y la innovación para garantizar su crecimiento y permanencia en el mercado.

se logra gracias al esfuerzo de los seres humanos que trabajan para ellas.

Por sus propias características, las grandes organizaciones poseen los recursos necesarios para diseñar e implementar procesos que persiguen lograr los mejores resultados de negocios para las empresas, soportadas en el talento de sus trabajadores.

Sin embargo, para los investigadores de la Universidad del Rosario, es justamente en la gestión del talento de los trabajadores donde las Pymes puedan lograr, en muy corto plazo, niveles de competitividad



iguales e incluso superiores a los de las grandes empresas.

Las Pymes no deben perder de vista que sus características particulares les proporcionan ventajas frente a las grandes empresas y desde allí trabajar en la rapidez, la especialización, la segmentación, la cercanía con sus clientes, la flexibilidad, la cooperación y la innovación para garantizar su crecimiento y permanencia en el mercado.

## Características generales de las Pymes

1. Desde la definición legal en Colombia, son empresas con una planta de personal que va desde 1 hasta 200 trabajadores. Es decir, empresas de menor tamaño en cuanto a trabajadores y estructura organizacional.
2. Normalmente, el volumen de sus operaciones hace que los flujos de caja sean complejos y que su posición financiera esté caracterizada por la permanente iliquidez. Dicha situación obliga a controlar de manera rigurosa los gastos y a que frecuentemente los primeros gastos que se controlan (se recortan o simplemente no se presupuestan) tienen que ver con el personal.
3. Por su tamaño y el volumen de clientes son organizaciones que pueden tener un contacto directo, personal y permanente con ellos, conocer sus necesidades, establecer relaciones estrechas, perspectiva que va dando luces sobre el desempeño estratégico de la organización.
4. Lo anterior también está relacionado con el tamaño de la planta de personal y la ubicación física de los trabajadores, excepción hecha de las Pymes comercializadoras, las cuales poseen puntos de venta distantes y, en consecuencia, pocos funcionarios en diversas partes de una ciudad o una región. Por lo general, todos los trabajadores habitan las mismas instalaciones, lo que conlleva a un nivel de conocimiento e interacción permanente e intenso entre los funcionarios.
5. Por su estructura, tienen la habilidad para responder y adaptarse rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado.
6. Tienden a concentrarse en la esencia de su negocio y se encuentran personas con grandes capacidades de ejecución que invierten todos sus esfuerzos en el logro de los objetivos.
7. En general, las Pymes reflejan el compromiso y la personalidad del gerente o dueño, quien influye de manera crucial en la consolidación de la cultura organizacional.
8. Gracias a su estructura, poseen una capacidad de despliegue rápido de sus procesos de mejoramiento, con lo cual se evidencia la obtención de beneficios de manera inmediata con las modificaciones implementadas.
9. Poseen el potencial suficiente y las características innatas para desarrollar una excelente comunicación interna, clara, ágil y efectiva.
10. Cada uno de sus miembros, por lo general, posee múltiples habilidades y aplica con efectividad la polifuncionalidad.
11. La capacitación se concentra en aquellos componentes que los funcionarios requieren para alcanzar determinadas metas organizacionales.
12. La gente sabe cómo impacta su trabajo en el resultado total del negocio, elemento vital desde la gestión humana.
13. Son organizaciones altamente vulnerables a desaparecer súbitamente de los mercados si no tienen las precauciones del caso.
14. Les resulta difícil conseguir fondos para realizar inversiones y ampliaciones, y tienen limitaciones para aprovechar adecuadamente el flujo de caja.
15. Generalmente, salvo aquellas creadas con vocación internacional, carecen de tiempo para identificar negocios en el exterior.
16. Tienen dificultades para encontrar proveedores efectivos que abastezcan sus requerimientos de manera razonable.
17. Los presupuestos para capacitación y, en general, para inversión en el personal, son normalmente limitados.





Posgrados

Facultad de  
Administración

# Ofrecer

a la sociedad conocimiento y  
estrategias para garantizar la  
perdurabilidad de las empresas, es ir  
adelante en el tiempo.

## MBA

Dirección y Gerencia de Empresas ■

## Especialización

Gestión del Mejoramiento y Productividad ■

Investigación de Mercados ■

Gerencia de Mercadeo ■

Gerencia de Empresas ■

Revisoría Fiscal ■

[www.urosario.edu.co](http://www.urosario.edu.co)

InfoRosario: Bogotá 422 5321,  
otras ciudades 01 8000 511 888.

[posgrado@urosario.edu.co](mailto:posgrado@urosario.edu.co)

Calificación ASESORÍA por el Consejo Universitario de  
2005. El presente es un documento de la  
Universidad del Rosario.



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

## Grupo de Investigación en Perdurabilidad Facultad de Administración Universidad del Rosario

### Líneas de Investigación

Estrategia

Gobierno de Empresa

Cultura Organizacional

Gestión del Conocimiento

### Decano

Luis Fernando Restrepo Puerta

### Director del Grupo de Investigación

Carlos Maldonado

### Investigadores

Gustavo Riveros Sáchica

Para mayor información escriba al correo

[ineadministracion@urosario.edu.co](mailto:ineadministracion@urosario.edu.co)

Para profundizar en este tema,  
**consulte la página web**

<http://www.urosario.edu.co/investigacion>

Espera el  
**próximo  
fascículo**  
el 15 de Julio



**Rector** Hans Peter Knudsen Q. • **Vicerrector** José Manuel Restrepo A. • **Síndico** Carlos Alberto Dossman M. • **Secretario General** Luis Enrique Nieto A. • **Gerente Comercial y de Mercadeo** Marta Lucía Restrepo T. • **Director del Programa de Divulgación Científica y Director del Centro de Gestión del Conocimiento y la Innovación** Luis Fernando Chaparro O. • **Gerente del Programa de Divulgación Científica** - Margarita María Rivera V. • **Periodistas Científicos** - Julio Norberto Solano J. y Claudia Bedoya M. • **Diseño y Diagramación Ekon7** - Juan Manuel Rojas De La Rosa • **Corrección de Estilo** - Editorial Universidad del Rosario • **Impresión** OP Gráficas • **Pre-prensa y circulación** El Tiempo.

ISSN 1909-0501

