

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN EN COMPETENCIAS PARA LA POBLACIÓN  
QUE DESEA EL INGRESO AL MERCADO LABORAL EN EL MUNICIPIO DE  
ENVIGADO.**

**JANETH CRISTINA FLOREZ SALAZAR  
MONICA YANETH ARENAS CORREA**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
ENVIGADO  
2015**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN EN COMPETENCIAS PARA LA POBLACIÓN  
QUE DESEA EL INGRESO AL MERCADO LABORAL EN EL MUNICIPIO DE  
ENVIGADO.**

**JANETH CRISTINA FLOREZ SALAZAR  
MONICA YANETH ARENAS CORREA**

**Trabajo de grado para optar al título de  
PSICOLOGA**

**Asesora**

**OLGA CECILIA ESTEFAN UPEGUI  
PSICOLOGA**

**Msc. Educación y Desarrollo comunitario**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
ENVIGADO  
2015**

## **RESUMEN**

El propósito de nuestra investigación se centró en determinar como primera instancia la continuidad de todas aquellas personas que son descartadas por las compañías en los procesos de selección en el municipio de Envigado. Se hace una valoración sobre las personas que desean ingresar al mercado laboral y que a menudo se presentan solicitando un puesto de trabajo, mas éstas no son aceptadas porque no poseen las competencias necesarias que las empresas requieren. Así mismo entramos a evidenciar las debilidades que posee este personal y que por lo tanto incurre en la problemática de la deserción laboral.

Teniendo clara la necesidad que hay en el municipio de Envigado se articula la propuesta de capacitar y formar en competencias desde la psicología, a la población para así tener más facilidad de ingresar al mercado laboral.

Se investiga desde la mirada psicológica como varios teóricos hablan de esta misma necesidad de formar en competencias para disminuir la rotación de personal en las compañías.

En este orden el proyecto se crea a partir de las condiciones administrativas, organizacionales, técnicas y legales que permitan determinar las bases orientadas hacia la consecución de los resultados, teniendo en cuenta la factibilidad del proyecto, se realiza un estudio financiero que nos permite darnos cuenta la rentabilidad que este tendría y así mismo se ejecuta el estudio operativo que permita visualizar el desarrollo del plan a partir de la psicología.

## **ABSTRACT**

The purpose of our research was centered in determining in the first place the continuity of all those who are dismissed by companies in the process of recruitment in the Municipio of Envigado. An assessment of the people wishing to enter the labor market and that are often presented applying for a job, but are not accepted because they lack the necessary skills that companies require is made. In the same way we try to show evidence of the weaknesses in this staff that lead to the problematic of labor desertion.

Having cleared the necessity Envigado has, the proposal of training and developing competences from psychology in the population in order to have easier access to labor, is structured.

It is investigated from a psychological look how several theorists state this same need for acquiring competences to decrease staff turnover in companies.

In this respect the project is created from the administrative, organizational, technical and legal conditions for determining the bases oriented towards achieving results. Considering the feasibility of the project, a financial study that allows us to realize the profitability that this would have is done and likewise the operating study to visualize the development of the plan from psychology runs is performed.

Hoja de aceptación

---

---

---

---

---

**Jurado**

---

**Jurado**

Envigado, Febrero 2015

## CONTENIDO

	Pág.
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA .....	11
2. JUSTIFICACIÓN.....	12
3. OBJETIVOS.....	13
3.1 Objetivo General.....	13
3.2 Objetivos Específicos .....	13
4. MARCO REFERENCIAL .....	15
4.1 Estado del arte .....	15
4.2 Referentes Teóricos .....	19
4.2.1 Competencias .....	19
4.2.2 Las competencias – un nuevo paradigma en la educación superior .....	21
4.2.3 El surgimiento del enfoque de competencia laboral.....	23
4.2.3.1 Tipos de competencias laborales .....	24
4.2.4 Formación de competencias laborales.....	29
4.2.5 Formación de competencias laborales generales.....	30
4.2.6 Formación de competencias laborales específicas .....	31
4.2.7 La competencia laboral y su proceso de implementación .....	31
4.2.7 Gestión humana basada en competencias.....	38
4.2.7.1 Ventajas de la gestión humana por competencias.....	39
4.2.8 Perfiles por competencias .....	40
4.2.9 Requisitos para el reclutamiento y selección.....	42
4.2.10 Planeación de recursos humanos .....	43
4.2.11 Reclutamiento .....	44
5. METODOLOGIA.....	48
5.1 ENFOQUE .....	48
5.2 NIVEL .....	49
5.3 MÉTODO .....	49

5.4 POBLACION Y MUESTRA.....	49
5.5 MUESTRA .....	49
5.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	50
5.6.1 Encuesta.....	50
5.7 ANALISIS DE LOS RESULTADOS .....	66
5. CRONOGRAMA .....	71
7. PRESUPUESTO.....	72
8. IMPACTOS Y RESULTADOS ESPERADOS.....	73
8.1 IMPACTO INSTITUCIONAL – INSTITUCION UNIVERSITARIA DE ENVIGADO .....	73
8.2. IMPACTO SECTORIAL.....	73
8.3. IMPACTOS LOCALES Y NACIONALES .....	73
8.4. IMPORTANCIA PARA LA FORMACIÓN DE LOS PROPONENTES .....	74
8.5. RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	74
9. COMPROMISO Y ESTRATEGIAS DE COMUNICACION .....	75
10. CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	76
11. PLAN FINANCIERO.....	76
10. PLAN OPERATIVO .....	74
REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS.....	77
WEBGRAFIA .....	91
ANEXOS.....	92

## LISTA DE TABLAS.

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Características de las competencias laborales generales .....	25
Tabla 2. Competencia laborales generales.....	26
Tabla 3. Clasificación nacional de ocupaciones. ....	28



## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1. Competencias laborales y desempeño superior en el trabajo .....	33
Gráfico 2. El proceso de implantación de la competencia laboral .....	36
Grafica 3. Genero.....	47
Grafica42. A la hora de buscar empleo se presenta personalmente en las empresas.....	48
Grafica 5. Busca empleo e información sobre empresas únicamente por internet.....	49
Grafica 6. Preparación para la entrevista .....	50
Grafica 7. Actualmente considera que posee las competencias laborales necesarias para trabajar...51	
Grafica 8. Procura aprender continuamente cosas nuevas, está abierto al cambio.....	52
Grafica 9. Cual considera sea la dificultad para encontrar trabajo?.....	53
Grafica 10. ¿Qué es lo que más se le dificulta a la hora de realizar una entrevista de trabajo?.....	54
Grafica 11. Considera usted pertinente una empresa de entrenamiento en competencias laborales para que su inclusión a la vid laboral sea efectiva?.....	55

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La selección de personal es un proceso complejo e integral que necesariamente debe alinearse a la estrategia organizacional, ya que su objetivo es elegir a los candidatos más idóneos para cubrir la vacante de uno o varios puestos al interior de la misma. Para el efecto es indispensable tomar como referente las necesidades de la empresa y la realidad en la cual se vienen desarrollando las actividades, teniendo en cuenta, que la importancia del proceso radica en que la efectividad del mismo incide en el funcionamiento y crecimiento de la empresa o su eventual fracaso.

El reclutamiento y la selección de empleados constituyen un proceso crítico para el área de recursos humanos, debido a que las organizaciones se encuentra compuestas por recursos, principalmente por personas, que a través de su trabajo y capacidad la conducen al cumplimiento de los objetivos empresariales, por lo que la selección habrá de ser un ejercicio exigente si se quiere obtener resultados excelentes. No obstante, las personas que desean ingresar al mercado laboral a menudo se presentan solicitando un puesto de trabajo, mas éstas no son aceptadas porque no poseen las competencias necesarias que las empresas requieren.

A menudo las personas que se han presentado a un proceso de selección de personal e incluso que han repartido hoja de vida físicas o a través de la web, son descartadas por parte de las compañías o personas dedicadas a esta labor dejando una gran cantidad de personas por fuera del mercado laboral y con el sentimiento de inhabilidad para ser contratadas.

Dentro de algunas debilidades encontradas en los procesos de selección de talento humano, se encuentran las siguientes:

- El cargo a que se aspira está por encima de las capacidades o por el contrario la persona este sobre perfilado para el cargo.

- Las personas no saben o no conocen sus características a fondo.
- Las personas buscan empleo en cargos diferentes a sus motivaciones o deseos.
- Las personas no saben en muchas ocasiones como deben ir preparadas para una entrevista de trabajo.
- Las personas no saben cómo realizar una hoja de vida bien diseñada.
- Las pruebas psicotécnicas producen ansiedad, lo que dificulta o puede bajar la puntuación en las mismas.

El municipio de Envigado es el escenario de un gran número de empresas con las que cuenta la región Aburrá Sur; fue el municipio que registró mayor número de nuevas empresas en el 2011, con 460 y activos por 15278 millones de pesos; también ocupa el segundo lugar en cuanto al total de empresas matriculadas en Cámara de Comercio a Diciembre de 2011, concentrando el 31% del total de empresas del Aburrá Sur, por lo tanto se convierte en un potencial demandante de talento humano para el crecimiento y desarrollo económico del municipio. (Planeación y desarrollo- Municipio de Envigado 2012-2015)

Por lo anterior se hace necesaria la creación de una empresa de capacitación y formación en competencias para la población que desea el ingreso al mercado laboral en el municipio de Envigado a fin de ofrecer un talento humano competente y capaz de dar cumplimiento a los objetivos organizacionales de cada empresa de este sector.

## **1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Es importante realizar una propuesta en el municipio de Envigado que capacite y forme en competencias a la población que desea ingresar al mercado laboral?

¿Cómo puede una empresa desde la mirada de la psicología potencializar las habilidades y destrezas de las personas que han sido descartadas de los procesos de selección de las compañías?

## 2. JUSTIFICACIÓN

Las competencias características de las personas de alto desempeño, observables en ellas con frecuencia en diversas situaciones a las cuales aplican sus conocimientos (Información), habilidades y destrezas (Capacidad de hacer) y rasgos (Actitudes), con éxito, de todo lo cual se puede hacer un directorio y un perfil por cada cargo, los cuales son útiles para programar desarrollo organizacional y de personal.

Conceptualmente, una competencia es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo (Dalziel, Cubeiro & Fernández, 1996).

Con la realización de esta propuesta de formación se pretende contribuir con el desarrollo personal y empresarial de la población del municipio de Envigado a fin de formar en competencias a la distintas personas que desean ingresar al mundo laboral a desempeñarse en los cargos que realmente les compete.

La necesidad se identifica desde los índices estadísticos iniciales que se tienen por las compañías encargadas de selección de talento humano en la ciudad de Medellín, donde el 40% de las personas son aptas, cumpliendo con los perfiles de los cargos solicitados por las organizaciones que son las que finalmente realizan el proceso de contratación, pero que sólo el 10% de esa población obtiene algún tipo de contrato o vínculo final.

Con lo anterior se tiene que el 90% de los solicitantes de empleo quedan por fuera del mercado laboral, y sólo el 30% de esos solicitantes cumplen más o menos con el perfil, pero que no logran establecer vínculo laboral, el 70% restante son personas que no pasaron los procesos de selección por varias razones que evaluamos como: no cumplir con los

requisitos mínimos, no tener la capacitación suficiente para el cargo, el cargo que desea desempeñar se le dificulta, tener habilidades en otras áreas, personas sobre perfiladas para el cargo, poca motivación al cargo y ansiedad en el proceso de entrevista personal.

El mercado está inundado de empresas dedicadas al reclutamiento y selección de talento humano, y son ya pocas las grandes compañías que integran los procesos de selección de personal al interior de la misma empresa. Las personas que son descartadas en los procesos de selección son una mayoría en comparación con las contratadas.

Sólo una parte de la población representado estadísticamente por el 10% de las personas que se presentan a estos procesos son contratados, el resto buscan nuevamente empleo en las demás compañías de reclutamiento o incluso vuelven a pasar por todo el proceso donde se convierte en algo cíclico, que por lo general arroja los mismos resultados, el descarte que precisamente es una cifra significativa aproximadamente el 90% de los cuales el 60% fueron descartados por no cumplir los requerimientos de selección o por no tener evidencia de acomodarse a unos perfiles de necesidades de los empleadores.

A razón de lo anterior, urge la realización de una propuesta que capacite y forme a las diferentes personas en competencias para que pueda Ingresar al mundo laboral y pueda desarrollarse laboral y profesionalmente en un mercado tan competitivo como el del sector.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo General**

Realizar una propuesta de formación y capacitación que permita el desarrollo de competencias profesionales en la población que desea el ingreso al mercado laboral en el municipio de Envigado.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Plantear un proyecto a partir de las condiciones administrativas, organizacionales, técnicas y legales que permitan determinar las bases orientadas hacia la consecución de los resultados.
- Elaborar el estudio de mercado como proceso de factibilidad y evaluación en el desarrollo de la propuesta de formación en competencias laborales.
- Desarrollar el estudio financiero que permita determinar la viabilidad de la propuesta y valorar el punto de equilibrio.
- Hacer el estudio operativo que permita visualizar el desarrollo del plan a partir de la psicología.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 Estado del arte

Referencias bibliográficas que permitan comprender los conceptos teóricos sobre la formación en competencias laborales.

ALLES, Martha Alicia, Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por competencias. Ediciones Granica. Buenos Aires 2004 Obra en tres tomos, uno de ellos en Internet ([www.granicaeditor.com/derrhh](http://www.granicaeditor.com/derrhh)).

CHIAVENATO, Idalberto Administración de Recursos Humanos Quinta Edición, Mestre e doutor en Administracao pela city university of los Ángeles California.

Como retener el talento humano. (En línea) disponible en: <http://www.youtube.com/watch?v=NHSHBtIJRRI>. (Video)

Características subyacentes significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales

- Son saberes y habilidades concretas, conocimientos, capacidades y cualidades que permiten discutir, consultar y decir sobre lo que concierne al trabajo.
- Formas de comportamientos o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.
- Es una mezcla de conocimientos tecnológicos previos y de experiencias concretas que provienen fundamentalmente de trabajo en el mundo real.

## **Clasificación de competencias.**

**Motivación:** los intereses que una persona consideran o desean consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.

**Características:** características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rangos supremos” propios que determinan cómo se desempeñaran las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

**Conceptos propios o conceptos de uno mismo:** las actitudes, valores o imágenes propias de una persona. Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen como se desempeñaran en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.

**Conocimiento:** la información que una persona posee sobre áreas específicas. El conocimiento es una competencia compleja; en general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral por que el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en el que se utiliza en el puesto.

**Habilidades:** la capacidad de desempeñar ciertas tareas físicas o mentales. El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación.

**Que son los Recursos Humanos?.** Es la distribución, el nivel institucional de la organización, dirección en el nivel intermedio, (gerencia y asesoría) en el nivel operacional, técnico, auxiliar y operarios, además de los supervisores de primera línea. El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los



demás, que son físicos y materiales, además constituyen un tipo de recurso que posee una vocación en caminata hacia el crecimiento y desarrollo.

**CHIAVENATO, Idalberto Administración de Recursos Humanos Quinta Edición, Mestre e doutor en Administracao pela city university of los Ángeles California.**

Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, y percepciones. Sin importar el cargo que ocupe (director, gerente, supervisor, y técnico).<sup>2</sup>

Características

- Determinar las competencias para el personal: saber de acuerdo al perfil a que área dirigirlo.
- Evaluar la eficacia: esta se evalúa por medio de las evaluaciones de desempeño.
- Mantener registro de la educación, formación, habilidades y destrezas: poseer un archivo individual por cada empleado.

Perfiles que requiere una empresa. En el mercado laboral se ha incrementado la demanda de perfiles cada vez más específicos, mientras que la oferta se hace más limitada y los responsables de recursos humanos se ven obligados a afinar más en su búsqueda.

Hasta hace unos años el perfil demandado era muy genérico, pero actualmente se requieren candidatos con una formación específica.

En el área de marketing, por lo general, es el propio candidato el que busca un puesto. Consta de una formación en Económicas, Empresariales o Derecho, complementada con un posgrado. Sin embargo, en el sector de las ventas, el candidato tiene formación en Administración de Empresas e, incluso, la tendencia del mercado ha hecho

que titulaciones como Ingeniería, Medicina, Telecomunicaciones o Química tengan un nuevo enfoque comercial. Se trata de perfiles técnicos que en el caso de tener ciertas habilidades acordes con las ventas o el marketing –comunicación, por poner un ejemplo, caen en este negocio realizando actividades como la consultoría comercial, funciones en las que se sienten a gusto aunque en un principio no estuvieran contempladas dentro de su trayectoria profesional. Por su calificación tienen grandes posibilidades de ascender a posiciones más altas.

**Como retener el talento humano. (En línea) disponible en:**  
**<http://www.youtube.com/watch?v=NHSHBtIJRRI>. (Video)**

Todo el mundo tiene talento, lo que hay que definir es el perfil del talento y si calza con la tarea en donde se necesita. La organización debe de identificar qué clase de talento se requiere y averiguar si la persona lo posee o no. Cada empresa conoce a fondo sus necesidades y los requisitos de las funciones principales de su personal es la llamada a concluir cuales son esos talento y debe entender que significa es el talento: el talento es una forma de comportamiento que ocurre reiteradamente en la persona, la empatía es un talento, el potencial que tiene la persona para realizar algo específico, lo que es muy demandante para el gerente que debe dedicar tiempo a analizar a la persona para ver si es la apropiada para realizar la función.

Este video define en si lo que es el talento y como la gestión administrativa debe establecer los parámetros para definir qué clase de persona es la que necesita para un determinado cargo.

## 4.2 Referentes Teóricos

### 4.2.1 Competencias

Un concepto ampliamente aceptado la define como la capacidad efectiva para llevar a cabo de manera exitosa una actividad laboral plenamente identificada.(revista competencias 2012).

En virtud de la importancia de la competencia laboral para el éxito de las empresas, a continuación se comentan los principales conceptos y los procesos más importantes en su aplicación.

En sus inicios Parsons, argumenta que es importante evaluar a una persona en su lugar de trabajo por la obtención de resultados exitosos y no por cualidades atribuidas de forma arbitraria.( PARSONS,T, citado por DIAZ, Mariela. 2008)

Más adelante Mc Clelland, introduce el término de competencias, debido a conclusiones nacidas de uno de sus estudios, en las que contrasta personas que son exitosas en su puesto de trabajo, con aquellas que son simplemente promedio; argumenta que las calificaciones académicas y las pruebas de inteligencia no necesariamente son predictoras de un desempeño laboral exitoso. (Cleandd 2006)

Según Levy Leboyer, las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.(LEVI- LEBOYER, citado por DIAZ, Mariela. 2002)

Pereda y Berrocal plantean que la definición que se ajusta más a la gestión humana por competencias es la siguiente: “conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.”

Levy Leboyer (2002), explica la diferencia existente entre aptitudes, rasgos de personalidad y competencias. “Los primeros permiten caracterizar a los individuos y explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas; las segundas afectan la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión.” (Levy-Leboyer. 2002 p 39)

“Por otra parte, las competencias son consecuencia de la experiencia y constituyen saberes articulados, integrados entre ellos y de alguna manera automatizados. En la medida en que la persona competente moviliza este saber en el momento oportuno, sin tener necesidad de consultar reglas básicas ni de preguntarse sobre las indicaciones de tal o cual conducta, se considera competente. (Levy-Leboyer. 2002. P 40)

Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores.

Las competencias son capacidades complejas que poseen distintos grados de integración y se manifiestan en una gran variedad de situaciones en los diversos ámbitos de la vida humana personal y social. Son expresiones de los diferentes grados de desarrollo personal y de participación activa en los procesos sociales. Agrega la autora Levy Leboyer (2002), que toda competencia es una síntesis de las experiencias que el sujeto ha logrado construir en el marco de su entorno vital amplio, pasado y presente. Masseilot afirma que el concepto de competencia es elástico y flexible, dirigido a superar la brecha entre trabajo intelectual y manual.

#### **4.2.2 Las competencias – un nuevo paradigma en la educación superior**

Según Rodrigo Ospina Duque, en su artículo sobre *“las competencias un nuevo paradigma en la educación superior”*, manifiesta que la transición del siglo XX al XXI ha generado grandes cambios en el conocimiento, convertido hoy en patrimonio universal con los más variadas formas de acceso, gracias al avance vertiginoso de la tecnología de la información y la comunicación TIC y a las neurociencias que superan ampliamente los postulados de las tradicionales escuela racionalista, conductista y cognoscitiva como referentes teóricos del aprendizaje y la enseñanza. De igual manera ocurre una profunda transformación en el contexto laboral, hacia el cual la política y el principio de acción, las instituciones de educación orientan sus programas de formación profesional, pues a lo largo de la historia, ellas han tenido la misión de preparar íntegramente en las personas en la filosofía, las ciencias, la técnica, el arte y los valores de la cultura para el desempeño ocupacional y profesional en la producción de bienes y prestación de servicios personales a la comunidad.

Con respecto al mundo del trabajo, Brunner (2001) señala tres aspectos de ese acelerado cambio de contexto a los cuales debe responder la educación superior con oportunidad, calidad y pertinencia.

- Cambios en la estructura del empleo, en la participación ocupacional entre distintos sectores, especialmente la económica de los servicios personales y de información, que absorbe más del 65% de la mano de obra en los países desarrollados que han desplazado a la industria y actividades agrícolas en un segundo lugar.
- La desaparición de ciertas actividades e industrias de intermediación, las cuales son sustituidas por las redes electrónicas con aumento de ingenieros y técnicos; y

- El surgimiento de un nuevo grupo ocupacional denominado por Reich (1992). ·analistas simbólicos” que hacen uso creativo de la base del conocimiento existente, identifican, resuelven o arbitran soluciones a problemas complejos mediante la manipulación de símbolos, entre los cuales se entran investigadores científicos, ingenieros de computación, ejecutivos de relaciones públicas, consultores de gerencia, expertos en negociación empresarial, entre otros.

En este mismo sentido, la Organización Internacional del Trabajo, OIT (1998), manifiesta que el contenido de varias ocupaciones está cambiando rápidamente debido al desarrollo de nuevas tecnologías y a la diversidad de ámbitos laborales que demandan potencial humano altamente competente, capaz de ofrecer soluciones únicas y viables a problemas complejos; no solo se requieren más competencias sino, fundamentalmente nuevas y diferentes, lo cual pone en jaque a los tradicionales sistemas educativos y de formación profesional, orientados a la adquisición de habilidades y destrezas dirigidas hacia un determinado campo profesional de la disciplina o hacia puestos fijos de trabajo.

Las nuevas formas de organización, según Mertens, (1998), conducen a que la gestión de empresas se haga por competencia laboral con el fin de acortar distancias entre el esfuerzo de formación y el resultados efectivo, pues hoy la complejidad de la demanda caracterizada por mercados abiertos, dinámicos, competitivos, exigentes en calidad, innovación y diferenciación, obedece más a estándares complejos de desempeño para desarrollar capacidad competitiva, que a un conjunto de contenidos predefinidos en términos de cierto número de horas de formación y del resultado de una calificación del potencial humano.

Un nuevo modelo estructural, se impone hoy en el diseño de programas de formación basada en competencias laborales; los contenidos de formación para el nuevo currículo que define los atributos personales del profesional, no se definen ya desde la institución educativa, sino que se selecciona a partir de la estrategia global de la empresa, su trayectoria innovadora en tecnología y organización y en la gestión de su mayor capital ,

el potencial humano con el fin de obtener un desempeño efectivo, pues competencia laboral según Mertens (1998), es la capacidad demostrada por una persona para lograr un resultado, según criterios preestablecidos y en un ámbito específico que puede o no convertirse en un avance efectivo.

#### **4.2.3 El surgimiento del enfoque de competencia laboral**

Las competencias laborales son un punto de encuentro entre los sectores educativo y productivo, por cuanto muestran qué se debe formar en los trabajadores y los desempeños que éstos deben alcanzar en el espacio laboral. “El surgimiento de la gestión por competencia laboral en la empresa, en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo” (Mertens, L. (2000).

El concepto de competencia laboral se acuñó primero en los países industrializados a partir de la necesidad de formar personas para responder a los cambios tecnológicos, organizacionales y, en general, a la demanda de un nuevo mercado laboral. A su vez, en los países en desarrollo su aplicación ha estado asociada al mejoramiento de los sistemas de formación para lograr un mayor equilibrio entre las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general.

La aplicación del enfoque de competencias laborales se inició en el Reino Unido en 1986; posteriormente fue asumido por Australia (1990) y México (1996), a través de políticas impulsadas por los respectivos gobiernos centrales para consolidar sistemas nacionales de elaboración, formación y certificación de competencias, con el propósito de generar competitividad en todos los sectores de la economía. En otros países como Alemania, Francia, España, Colombia y Argentina, dichos sistemas han sido promovidos por la acción de los Ministerios de Educación, Empleo y Seguridad Social. En Estados Unidos, Canadá, Japón y Brasil, entre otros, surgen por iniciativa de empresarios y trabajadores para propiciar la competitividad de algunos sectores económicos.

La competencia laboral es una pieza central de un enfoque integral de formación que, desde su diseño y operación, conecta el mundo del trabajo y la sociedad con la educación, centrando su atención en el mejoramiento del capital humano como fuente principal de innovación, conocimiento, diferenciación y competitividad.

En Colombia el SENA ha promovido el enfoque de competencias laborales, el cual empieza a ser adoptado de forma amplia por los empresarios para la gestión de su talento humano. Dadas las ventajas del enfoque en relación con su fuerte vínculo con el sector productivo, la generación de referentes comunes para la formación y evaluación de las personas, actualmente las instituciones de educación media están volcando su atención sobre las competencias para definir la formación laboral que ofrecen a sus estudiantes.

Al mismo tiempo, las organizaciones empresariales están incluyendo dentro de sus políticas institucionales el desarrollo de sus procesos de gestión humana – selección, formación, evaluación, plan de carrera, promoción – con base en competencias laborales tanto generales como específicas.

#### **4.2.3.1 Tipos de competencias laborales**

**Competencias laborales generales.** Las competencias laborales generales se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Junto con las competencias básicas y ciudadanas, facilitan la empleabilidad de las personas. La empleabilidad es la capacidad de una persona para conseguir un trabajo, mantenerse en él y aprender posteriormente los elementos específicos propios de la actividad.

Las competencias laborales generales son necesarias en todo tipo de trabajo, ya sea en un empleo o en una iniciativa propia para la generación de ingreso. Son ejemplos de ellas la orientación al servicio, la informática, el trabajo en equipo, la toma de



decisiones, la resolución de problemas, el conocimiento del entorno laboral y el manejo de procesos tecnológicos básicos.

Estas competencias son transferibles, es decir, se aplican en cualquier ambiente donde existe una organización productiva: la familia, la comunidad, la empresa; generan el desarrollo continuo de nuevas capacidades y son observables y medibles, lo cual significa que es posible evaluarlas y certificar que una persona cuenta con ellas. En el siguiente cuadro se presentan las principales características de las competencias laborales generales.

**Tabla 1. Características de las competencias laborales generales**

<b>Genéricas:</b>	no están ligadas a una ocupación particular
<b>Transversales:</b>	son necesarias en todo tipo de empleo
<b>Transferibles:</b>	se adquieren en procesos de enseñanza aprendizaje
<b>Generativas:</b>	permiten el desarrollo continuo de nuevas capacidades
<b>Medibles:</b>	su adquisición y desempeño es evaluable

Fuente: Brunner, J. J.

Las competencias laborales generales cobran especial importancia en la actualidad en virtud de los cambios que se han dado en la organización del trabajo. Las organizaciones actualmente exigen mayor coordinación entre las personas para emprender acciones, polivalencia (posibilidad de asumir distinto tipo de funciones o puestos de trabajo), orientación al servicio y al mejoramiento continuo, capacidad para enfrentar cambios, anticiparse a las situaciones y crear alternativas novedosas para la solución de problemas.

Los cambios recientes en el mercado laboral reflejados en los elevados índices de desempleo e informalidad y las nuevas formas de contratación han incidido en que la capacidad para emprender actividades productivas tales como asociaciones, cooperativas, unidades de trabajo familiar o comunitario o crear empresa, sea considerada hoy en día una competencia laboral general.

Varios estudios nacionales e internacionales han permitido identificar algunas competencias laborales generales que el sector productivo ha considerado fundamentales para que las personas puedan ingresar y adaptarse a un ambiente productivo, relacionarse adecuadamente con otros y con los recursos disponibles y aprender sobre su trabajo. El siguiente cuadro presenta una síntesis de esos hallazgos.

**Tabla 2. Competencia laborales generales**

<b>COMPETENCIAS LABORALES GENERALES</b>	
<b>Intelectuales</b>	Condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad.
<b>Personales</b>	Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamientos social y universalmente aceptados. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.
<b>Interpersonales</b>	Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.
<b>Organizacionales</b>	Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros.
<b>Tecnológicas</b>	Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías.
<b>Empresariales o para la generación de empresa</b>	Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.

Fuente: Brunner J. J

**Competencias laborales específicas.** Las competencias laborales específicas son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales.

Las competencias laborales específicas están relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el “conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis”. (SENA 2003). Estas competencias habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones. Una ocupación es un conjunto de puestos de trabajo con funciones productivas afines cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen.

En una gran parte de países las ocupaciones se han agrupado por afinidad de funciones, buscando con ello hacer ofertas educativas que permitan la movilidad entre varios campos ocupacionales, es decir, formar en áreas que sirvan a varias ocupaciones, logrando con ello polivalencia y movilidad ocupacional de quienes poseen dicha formación.

En Colombia el SENA construyó la Clasificación Nacional de Ocupaciones<sup>1</sup>, para lo cual identificó 450 ocupaciones agrupadas en las siguientes áreas:

- Finanzas y administración Ciencias naturales y aplicadas Salud
- Ciencias sociales, educativas, religiosas y servicios gubernamentales
- Arte, cultura, esparcimiento y deporte
- Ventas y servicios

---

<sup>1</sup> La Clasificación Nacional de Ocupaciones es un instrumento elaborado por el SENA, con referencia a metodologías y tipologías internacionales, en concertación con el sector productivo, que agrupa y organiza las cuatrocientas cincuenta ocupaciones presentes en el país, distribuyéndolas en nueve áreas de ocupación y desagregándolas en cinco niveles de calificación (desde el semicalificado, que no requiere formación educativa más allá de la básica primaria hasta el nivel de alta dirección y gerencia, formado por la educación universitaria). SENA (2003). Clasificación Nacional de Ocupaciones. Bogotá, SENA. En: [www.sena.gov.co](http://www.sena.gov.co).

- Explotación primaria y extractiva
- Oficios, operación de equipos y transporte
- Procesamiento, fabricación y ensamble

Estas ocupaciones están distribuidas de forma vertical en cinco niveles ocupacionales, desde el semicalificado hasta el de alta dirección y gerencia. Cada una de las nueve áreas ocupacionales contiene un número de ocupaciones en los cinco niveles ocupacionales, como se ilustra en la Tabla No. 3.

**Tabla 3. Clasificación nacional de ocupaciones.**

Areas de desempeño Niveles de Calificación	Finanzas y Administración	Ciencias Naturales Aplicadas y Relacionadas	Salud	Ciencias sociales, Educación, Administración Pública y Religión	Arte, cultura, Recreación y Deporte	Ventas y Servicios	Explotación Primaria y Extractiva	Oficios, Operadores de Equipo y Transporte	Procesamiento, Fabricación y Ensamble de Bienes		
Nivel 5											
Nivel 4				<b>Ocupaciones de nivel directivo</b>							
Nivel 3				<b>Ocupaciones de nivel profesional</b>							
Nivel 2				<b>Ocupaciones de nivel técnico</b>							
Nivel 1				<b>Ocupaciones de nivel calificado</b>							
Nivel 1				<b>Ocupaciones de nivel semicalificado</b>							

Fuente: Brunner, J. J.

#### **4.2.4 Formación de competencias laborales**

El enfoque de competencias busca estimular un proceso de aprendizaje que sea significativo para los estudiantes, integrando la teoría y la práctica, ya que conecta un determinado conocimiento o habilidad con la diversidad de aplicaciones en un entorno productivo complejo y cambiante.

El proceso, más que tendiente a entregar conocimientos o destrezas puntuales, se orienta a facilitar la identificación de las causas de los problemas presentes en una situación laboral y aportar soluciones creativas y efectivas, que en el caso de la formación de competencias laborales específicas implican elementos propios de una ocupación.

La formación de competencias laborales, tanto generales como específicas, demanda un trabajo de articulación de contenidos y saberes al interior de las instituciones para optimizar el tiempo disponible y el uso de talleres, aulas, laboratorios y espacios de simulación. Igualmente, implica revisar la concepción de la educación en tecnología vista como un escenario de integración de conocimientos, habilidades y comportamientos. La utilización de los talleres, más que orientarse a una exploración vocacional, se convierte en la fuente de aprendizaje de la ciencia y la tecnología y en espacio de iniciación de las prácticas, observaciones pedagógicas o pasantías laborales.

Asumir el enfoque de formación por competencias laborales, tanto generales como específicas, impone a las instituciones educativas la necesidad de generar unos vínculos más estrechos con el sector productivo, de modo que éstas puedan relacionarse con el mundo laboral en donde se van a aplicar las competencias mediante prácticas o pasantías.

#### **4.2.5 Formación de competencias laborales generales**

La formación de competencias laborales generales puede hacerse de manera transversal a las áreas definidas en el plan de estudios, involucrando situaciones y contextos propios del mundo productivo.

Formar las competencias laborales generales en los estudiantes supone crear oportunidades en las cuales las áreas, más allá de desarrollar maestría en ciertos conocimientos, suministran insumos para cumplir propósitos de diverso tipo tales como informar, persuadir, clarificar, explicar cómo funciona algo, hacer recomendaciones, vender ideas, etc.

Pues se hace en el aula o fuera de ella. En el aula se articula con los contenidos de las áreas mediante proyectos y casos, aprovechando la dinámica propia de la interacción entre los estudiantes y el docente. Fuera del aula, la formación de competencias se integra a las distintas actividades institucionales orientadas a la socialización del conocimiento, la expresión (teatro, danzas, etc.), la vinculación con el entorno (servicio social estudiantil, proyectos comunitarios), la orientación profesional, los días temáticos (el idioma, la ciencia, profesor, agua, etc.), entre otras.

Las situaciones de aprendizaje deben permitir al estudiante moverse en un ambiente en el que la solución a los problemas es fundamental, donde el trabajo debe estar orientado a obtener unos resultados medibles y satisfactorios. Lo importante es que estas actividades y espacios institucionales tengan la intencionalidad explícita de formar competencias laborales generales, lo que se refleja en la planeación y diseño de estrategias para recoger los aprendizajes de forma sistemática.

La propuesta pedagógica plasmada en los planes de estudio y proyectos institucionales debe abordar elementos relacionados con las competencias laborales generales para dar consistencia al enfoque de formación propio de la institución educativa.

#### **4.2.6 Formación de competencias laborales específicas**

El movimiento alrededor de las competencias laborales ha conducido a la revisión de los cursos de formación del SENA y en la actualidad se convierte en una ruta para el diseño, mejoramiento y actualización de los programas que ofrecen las instituciones de educación media.

El diseño de la formación basada en competencias laborales específicas se orienta a desarrollar aquellas definidas dentro de una empresa o sector y exige involucrar nuevas estrategias pedagógicas relacionadas con los contextos productivos, lo que garantiza la pertinencia de los programas.

La modularización se convierte en una característica de los programas organizados por unidades de competencia, dando flexibilidad a la oferta y permitiendo la construcción de itinerarios formativos desde la educación media hasta la superior, de carácter técnico y tecnológico, como lo prevé actualmente la Ley 749 de 2002.

La práctica laboral, en condiciones reales de desempeño, es la estrategia pedagógica central de la educación basada en competencias laborales específicas. En ella el estudiante autoevalúa sus resultados de desempeño y con el apoyo docente realiza planes de mejoramiento.

Las competencias laborales específicas se adquieren, precisamente, en el lugar de trabajo o mediante el uso de estrategias de enseñanza con un fuerte componente de estudio realizado en ambientes laborales.

#### **4.2.7 La competencia laboral y su proceso de implementación**

**Revisión del concepto de competencia laboral.** La elaboración del concepto competencia laboral debe hacerse teniendo como base al individuo y su desempeño en el trabajo, y se

refiere a las habilidades y capacidades fundamentales que un empleado debería tener para realizarlo bien, lo que responde a aspectos más allá de los relacionados con el conocimiento explícito adquirido: (Suarez 2006)

*... la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también, y en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. (Ducci, 1997, p. 20)*

La competencia está dotada de elementos que forman parte del individuo y que, en suma, la construyen: motivos, concepto de sí mismo, rasgos, conocimientos y habilidades (Spencer, 1993). Los motivos son los deseos que impulsan conscientemente a una persona hacia un objetivo particular. El concepto de sí mismo tiene que ver con la imagen que un individuo posee de él y está formada a partir de sus valores y creencias. Los rasgos se refieren a las características físicas de una persona y a la manera como ésta responde a situaciones que se le presentan. El conocimiento, por su parte, se relaciona con la información acumulada sobre un tema en particular. Por último, las habilidades son las aptitudes para realizar una actividad física o mental (Agut Nieto, 2001). Entonces, la competencia se forma no solamente a partir del individuo, sino a la luz de los objetivos y resultados esperados de la ejecución de un trabajo dentro de una organización específica:

La competencia, por su parte, se refiere sólo a algunos aspectos de este acervo de conocimientos y habilidades: aquellos que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada. Es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado. (Mertens, 1996, p. 61)

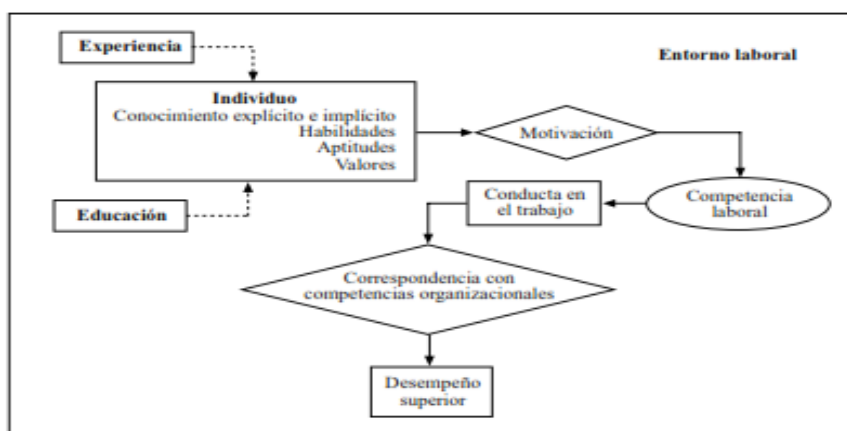
Teniendo en cuenta todos estos elementos, se puede definir la competencia laboral como aquella que le permite al individuo alcanzar un desempeño superior en su trabajo, a partir de la aplicación de los conocimientos, las habilidades, las experiencias, las aptitudes



y las motivaciones que posee, en conductas que le permitan la resolución de problemas propios de su entorno laboral y la eficiente utilización de los recursos de que dispone. Ésta se encuentra asociada al desempeño en el trabajo, es decir, se enfoca en resultados, y responde a entornos específicos en las que se expresa y evalúa, bajo los condicionantes de eficacia y eficiencia requeridos por la organización de la cual hace parte.

El Gráfico 1 muestra cómo se construye la competencia aplicada al entorno laboral y cómo lleva a un desempeño superior en el trabajo, el cual depende, en última instancia, de la relación entre las competencias del individuo y las competencias de la organización. Aquí es donde surge el problema de la pertinencia del conocimiento del trabajador frente a los requerimientos de la organización de la que hace parte, es decir, la brecha de competencia, cuya reducción se persigue con la implementación de la competencia laboral en la industria.

**Gráfico 1. Competencias laborales y desempeño superior en el trabajo**



Fuente: Suárez Martínez Roberto Andrés,. Bases conceptuales e impacto de la implementación de las competencias laborales en la relación individuo-organización, Artículo. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, 2006

**El proceso de implementación de la competencia laboral.** La competencia laboral se implementa en el entorno a través de un proceso industrial que comprende cuatro etapas:

- La normalización de procesos productivos
- La construcción de programas de formación con base en los estándares obtenidos.
- La evaluación del individuo
- La certificación del individuo en torno a las competencias identificadas.

La normalización de los procesos productivos se hace con el objeto de desagregarlos en los subprocesos y actividades que lo componen, identificando las competencias que deberían poseer los individuos que los desempeñen. Para el caso latinoamericano, este proceso de identificación de competencias se hace a través del análisis funcional.

Según Catalana, Avolio de Cols y Sladogna, (2004), una norma de competencia está compuesta por unidades, resultado de dividir el proceso en los subprocesos que lo componen. Para cada unidad se definen elementos de competencia, es decir, la desagregación de los subprocesos en las actividades críticas que lo forman. A su vez, a cada elemento de competencia se le asignan los criterios de desempeño que se van a esperar del individuo; esto es, los resultados que se deben obtener de la realización del proceso descrito por la unidad, si se hiciera de manera competente.

De igual forma, también se señalan los hallazgos requeridos para juzgar el desempeño del trabajador y los conocimientos esenciales o mínimos que debe poseer; todo limitado por el rango de aplicación, es decir: “los diferentes contextos tecnológicos y organizacionales en los que puede insertarse una persona, y en los que puede ser evaluada para darle mayor universalidad a sus competencias” (Catalana, Avolio de Cols y Sladogna, 2004, p. 46).

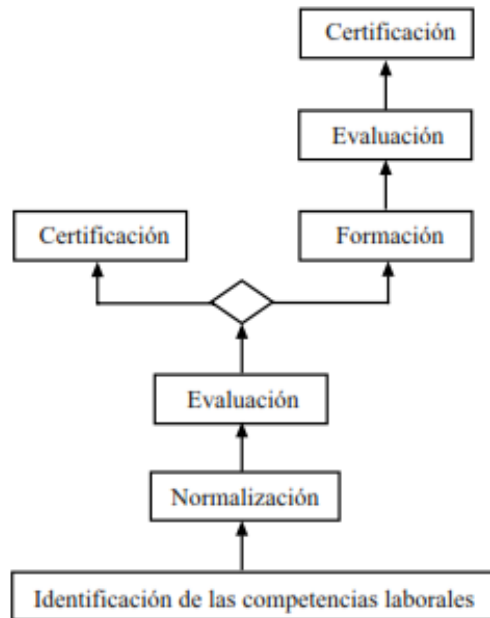
La construcción de la norma se hace en conjunto con la industria para garantizar que responda a los requerimientos que ésta tiene respecto de los conocimientos y destrezas que demanda para el desempeño de los procesos que adelanta.

A partir de las normas de competencia se desarrollan programas de formación, cuyo principal objetivo es preparar al individuo para que tenga un desempeño superior en su trabajo. La estructura de estos programas es modular y su alcance mínimo debe ser el que permita a aquel quien lo cursa capacitarse en, al menos, una unidad de competencia de las que conforman una norma.

La etapa de evaluación tiene como objetivo determinar si un individuo es competente para realizar las funciones propias de un proceso productivo o parte de éste. La evaluación se aplica al inicio del sistema, incluso antes de la formación, y puede dar como resultado la certificación de la competencia o la determinación de las necesidades de formación de la persona. En este sentido, sólo ofrece dos calificaciones: “competente” o “no competente”. Esta característica permite reconocer y validar en el individuo los conocimientos previos adquiridos por fuera de un plan de capacitación específico, entre ellos los alcanzados de manera in- formal o empírica.

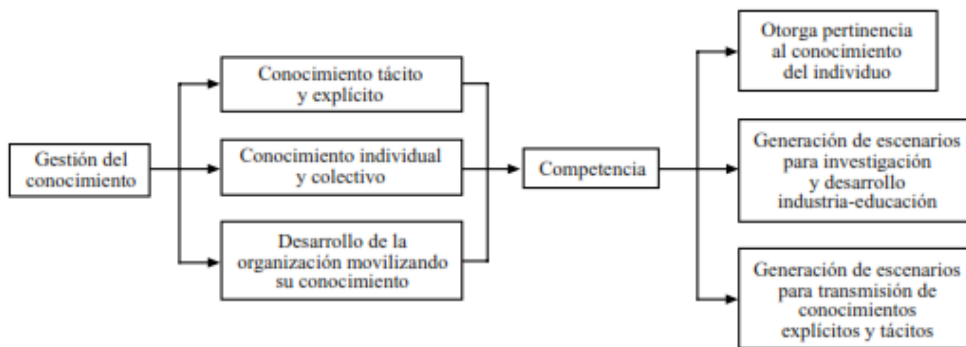
La última etapa del proceso de implementación de la competencia laboral es la certificación de competencias, proceso mediante el cual se reconoce que una persona es competente para llevar a cabo un proceso determinado. La certificación tiene algunos atributos particulares: el primero de ellos es que, es de reconocimiento público, lo que significa que es reconocida y tiene validez dentro de la industria. Además, se emite teniendo como referencia una norma de competencia, lo que minimiza los aspectos subjetivos dentro del proceso y hace que se base en los requerimientos expresados por la misma industria: “Aunque el protagonista sea el trabajador, el contenido es definido por los clientes: el empleador y el mercado. Lo que el trabajador debe saber está decidido por la realidad económica, por las exigencias del mercado y de la empresa” (Alexim, 2002, p. 17). Finalmente, la certificación es de carácter temporal, lo cual garantiza que el individuo que la alcanza debe permanecer actualizado para poder conservarla. El Gráfico 2 resume el proceso de implementación de la competencia laboral.

**Gráfico 2. El proceso de implantación de la competencia laboral**



Fuente: Suárez Martínez Roberto Andrés,. Bases conceptuales e impacto de la implementación de las competencias laborales en la relación individuo-organización, Artículo. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, 2006

**Gráfico 3. La gestión del conocimiento y las competencias laborales**



Fuente: Suárez Martínez Roberto Andrés,. Bases conceptuales e impacto de la implementación de las competencias laborales en la relación individuo-organización, Artículo. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, 2006

Según su comunicabilidad, el conocimiento se puede clasificar en dos dimensiones: tácito y explícito. Nonaka y Takeuchi definen al primero como aquel que es “transmitible de manera formal y sistemática”, y el segundo como aquel “personal y nacido de un contexto específico, y por eso difícil de formalizar y comunicar” (Takeuchi y Nonaka, 2000, p. 143). La diferencia entre estas dos dimensiones es similar a la dada entre el “know how que es un conocimiento procedimental basado en la experiencia y a menudo embebido en la práctica, y el know what, que un conocimiento teórico que puede ser codificado y transmitido sin perder su significado” (Merali, 2000, p. 216).

El conocimiento tácito se encuentra relacionado con la realización de tareas dentro de la organización y está dentro del individuo, quien lo expresa a través de la ejecución de sus habilidades y lo transmite a partir de procesos de observación y práctica; “este tipo de conocimiento de los miembros de la organización es el más importante y difícil de replicar de los que posee la organización [...] y es difícil de imitar” (Johannessen y Olsen, 2003, p. 280).

La gestión del conocimiento también abarca el problema del aprendizaje y de quién lo lleva a cabo: el individuo o la organización. Por un lado, se encuentran los que postulan que el individuo es quien aprende, y que el conocimiento de la organización es el del individuo que hace parte de ella; por el otro, se encuentran aquellos que afirman que de las relaciones entre los individuos en la organización y la ejecución de los procesos que se llevan a cabo dentro de ella se generan conocimientos capaces de superar los que poseen sus miembros individualmente considerados (Castellanos y Martínez, 2003).

Finalmente, está el problema de generar procesos que permitan utilizar el conocimiento para apalancar la generación de valor para la organización. Dicho conocimiento se debe traducir en competencias que serán importantes como recurso estratégico si son diferentes a las de sus competidores (Johannessen y Olsen, 2003):

*La gestión del conocimiento debe procurar localizar las competencias cruciales dentro de la organización, conceptualizarlas, formalizarlas y conservarlas; ponerlas al servicio del desarrollo y expansión de la organización; y evaluarlas, actualizarlas y mejorarlas de manera constante. (Grundstein, 2000, pp.267-268)*

Las competencias laborales actúan como facilitadoras del proceso de gestión del conocimiento, generando escenarios más propicios para su desarrollo. El primer aspecto sobre el que ejerce influencia tiene que ver con el problema de la pertinencia del conocimiento de los individuos en relación con las necesidades de la organización. Al realizarse procesos de formación basados en las normas de competencia diseñadas por la misma industria, es de esperar que la brecha entre las competencias actuales y las que se demandan al individuo disminuyan; la certificación de esa competencia actuaría como comunicadora de la pertinencia de los conocimientos que éste posee.

#### **4.2.7 Gestión humana basada en competencias**

Según Mery Gallego en su artículo sobre la gestión humana basada en competencias, a través del tiempo y desde los diferentes enfoques y prácticas de la gestión humana, las organizaciones se han cuestionado siempre sobre la verdadera contribución de ésta área al logro de los propósitos organizacionales. Esto se ha dado lugar a posiciones tan radicales que van desde la negación de su verdadero valor, o en mejor de los casos, a considerar su papel desde una perspectiva funcionalista; es decir, limitada al cumplimiento de las tareas desconectadas entre sí, pero generadoras de satisfacción de necesidades básicas en el personal como condición necesaria para garantizar el funcionamiento organizacional. (gallego 2010).

La teoría de “competencias” se constituye por tanto, en una metodología que permite al área de gestión humana y desde ella a sus procesos: diseño de cargos, reclutamiento, selección, gestión del desempeño, capacitación y desarrollo, entre otros;

contribuir al logro de los objetivos organizacionales, constituyéndose en si en una estrategia fundamental para la organización.

#### **4.2.7.1 Ventajas de la gestión humana por competencias**

Pereda y Berrocal, identifican en la gestión humana por competencias, las siguientes ventajas:

- ✓ Permite usar como predictor del comportamiento futuro, el comportamiento pasado de la persona.
- ✓ Se centra en los factores determinantes del desempeño exitoso.
- ✓ Le otorga un peso importante a la gestión del conocimiento como ventaja competitiva de la organización.
- ✓ Se refiere al talento humano como un activo estratégico de la organización.
- ✓ Permite el uso de un lenguaje común y orientado a resultados.
- ✓ Facilita la comparación entre los perfiles del puesto y los perfiles de las personas.
- ✓ Permite realizar predicciones más exactas sobre el rendimiento de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

Facilita validar y mantener actualizados los perfiles de exigencias de los puestos.

(PEREDA Y BERROCAL. Op.cit.p.21)

✓

- Etapas para el desarrollo de un modelo de gestión por competencias

Martha Alles, define que para empezar con un esquema de competencias, lo primero que debe hacerse es definir hacia dónde va la organización, estableciendo los siguientes pasos para la implementación de un modelo de gestión por competencias:

- ✓ “Definir visión y misión” Si ya estuviesen definidas, validar su vigencia.

- ✓ Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- ✓ Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- ✓ Validación de las competencias.
- ✓ Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Así mismo, Alles, expone los siguientes criterios efectivos de competencias:

- ✓ Definir criterios de desempeño.
- ✓ Identificar una muestra.
- ✓ Recoger información.
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos.
- Es importante que la máxima autoridad de la organización sea un apoyo constante durante el diseño de todo el proceso.

#### **4.2.8 Perfiles por competencias**

Según Alles, todo perfil está compuesto de dos partes: por un lado se debe tener toda la información requerida del puesto a cubrir; otro aspecto a considerar es el conocimiento amplio del perfil de la organización. Por ende, el perfil se deriva de la sincronía de estas dos partes.

Finalmente, la descripción y perfiles basados en competencias, responden a una lógica de oficios completos más que a actividades o tareas aisladas, teniendo de este modo un valor



agregado para el ámbito de la formación profesional, capacitación y gestión de recursos humanos en empresas, además de la posibilidad para ser usados en la evaluación y certificación.

Se concluye entonces que la elaboración rigurosa de los perfiles por competencias es la base para el desarrollo efectivo de todos los procesos de recursos humanos por competencias. (Alles. 2006)

De otro lado Pereda y Berrocal argumentan que al definir los perfiles, se está definiendo “una plantilla cualitativa, entendida como las competencias que deben reunir las personas que ocupen los distintos puestos de la empresa para poder trabajar con eficacia, eficiencia, seguridad y satisfacción. (pereda y berrocal..21)

Aunque la descripción de las competencias propias del cargo son el eje central de los perfiles por competencias, debe quedar clara la siguiente información perteneciente al perfil:

- ✓ Nombre del cargo.
- ✓ Cargo del jefe inmediato
- ✓ Ubicación en la estructura organizacional
- ✓ Proceso o área al cual pertenece
- ✓ Misión del cargo
- ✓ Áreas de responsabilidad comprendidas en funciones, resultado final e indicadores de gestión
- ✓ Autoridad para tomar decisiones claves
- ✓ Relaciones de trabajo externas e internas
- ✓ Situaciones críticas del cargo
- ✓ Comités o reuniones claves
- ✓ Informes periódicos generados y requeridos por el cargo
- ✓ Requisitos básicos para el normal desempeño (formación académica y experiencia).

- ✓ Competencias organizacionales
- ✓ Competencias específicas del cargo o rol.

#### **4.2.9 Requisitos para el reclutamiento y selección**

Previo al reclutamiento, se requiere realizar un análisis, descripción y diseño de puestos, y, una planeación de recursos humanos. A continuación se aclaran brevemente estos conceptos.

**El análisis del puesto.** Es el proceso de obtener información sobre los puestos o cargos al definir sus deberes, tareas o actividades. El procedimiento tradicional de análisis del puesto de trabajo se compone de varias etapas: en primer lugar, establecer el tipo de resultados que se espera obtener, a continuación elegir el enfoque que se va a utilizar para obtener resultados válidos y fiables y de esta forma seleccionar las herramientas que se emplearan con el fin de recopilar la información necesaria, posteriormente verificar su validez y, por último tomar una decisión respecto al seguimiento y recolección de información, esta puede ser recopilada por medio de entrevistas, cuestionarios, observaciones, registros y diarios. El propósito final de esta actividad consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacional.

Para Marta Alles, consiste en recoger las principales responsabilidades, tareas y competencias necesarias para ser exitoso en ese puesto. Asimismo se consignan otros elementos necesarios tales como maquinarias o software que la función requiere. . (Alles 2008. P172)

A partir de los conceptos de descripción y perfil del cargo se puede evidenciar que son complementarios, por esta razón se ha determinado realizar un formato que permita tener dicha información centralizada, la cual se convertirá en el principal insumo para el proceso de reclutamiento y selección.

Entre los candidatos que perteneces a la empresa es factible encontrar personas que cumplan hoy con el perfil requerido o que puedan cubrirlo luego de un periodo de adaptación o entrenamiento.

**Descripción del puesto.** La descripción de puestos se refiere al resultado del análisis del puesto de trabajo y contiene la especificación y los requisitos del mismo. Presenta diferentes aspectos del puesto de trabajo junto a los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el mismo. (Sherman 2008)

**Diseño de puestos.** El diseño de puestos es un derivado del análisis de los mismos, se interesa en una estructura a fin de mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción de los empleados en el puesto y, presenta una combinación de varios aspectos para facilitar el logro de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo reconocer las capacidades y necesidades de quienes han de desempeñarlos, como la contribución de los empleados junto a asuntos industriales y ergonómicos. (Sherman 2008. P172)

#### **4.2.10 Planeación de recursos humanos**

La planificación de recursos humanos busca determinar, por una parte, las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal partiendo de los objetivos y estrategias que tiene establecidas la organización para un determinado horizonte temporal y, por otra, conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan en cada momento, a estas con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. Las etapas por las que debe pasar el proceso de planificación pueden establecerse de la siguiente forma: (Dolan, 2003)

- ✓ Recopilar y analizar datos que permitan hacer previsiones sobre la demanda y la oferta de recursos humanos obteniendo información acerca de los objetivos, las políticas y los planes de la organización, y el análisis, descripción y diseño de puestos.

La previsión de la demanda de recursos humanos se entiende como el pronóstico de la cantidad y tipo de personas necesarias para cumplir con los objetivos de la organización a corto, mediano y largo plazo. Existen dos enfoques para realizar este pronóstico de recursos humanos: cuantitativo, que supone el uso de técnicas estadísticas o matemáticas como el análisis de tendencias y, el modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio; y, el cualitativo, en el cual se trata de reconciliar los intereses, capacidades y aspiraciones de los empleados individuales con las necesidades actuales y futuras de personal de una organización como la estimación ejecutiva o la técnica Delphi. (Chiavenato, 2007)

La determinación o previsión de la oferta de recursos humanos se basa en el análisis del mercado de recursos humanos, el cual se fundamenta externamente en la composición cualitativa del mercado, los movimientos migratorios y las demandas efectuadas por los competidores; e internamente por la composición del personal y las leyes demográficas de la empresa, reflejadas en las tasas de salida de persona. (Dolan, 2003)

- ✓ Establecer políticas y objetivos de recursos humanos.
- ✓ Diseñar e implementar planes y programas para el reclutamiento, la formación y la promoción, que permitan a la organización lograr sus objetivos respecto a los recursos humanos. Esta etapa está orientada hacia la consecución del ajuste entre oferta y demanda a través de los distintos procesos de gestión de recursos humanos.
- ✓ Controlar y evaluar los planes de gestión de los recursos humanos para facilitar el avance hacia los objetivos de los recursos humanos.

#### **4.2.11 Reclutamiento**

El reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la

organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo. (Dolan, 2003)

El desarrollo del proceso de reclutamiento generalmente inicia a partir de una decisión de línea definida por un requerimiento de personal por parte de la organización también denominado orden de servicio, el cual está basado en las necesidades de la organización obtenidas a partir de las etapas previas a este proceso. Posteriormente el área de recursos humanos decide cuál o cuáles métodos y fuentes de reclutamiento usar.

**Tipos y métodos de reclutamiento.** En esta etapa se realiza la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que proveen de candidatos a la necesidad generada. Para su realización se debe considerar que el mercado de recursos humanos está constituido por candidatos ocupados y desocupados o disponibles, los cuales pueden ser reales, es decir que buscan trabajo o, potenciales, quienes no están interesados en cambiar de trabajo. De esta forma el reclutamiento puede efectuarse basándose en fuentes internas, externas o en ambas.

**Reclutamiento interno.** El reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa reacomoda a sus empleados por medio de la promoción, la transferencia y el traspaso con promoción en movimientos verticales, horizontales y diagonales respectivamente. Se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas de la administración de recursos humanos como los resultados del proceso de selección, de las evaluaciones de desempeño, de los programas de capacitación y entrenamiento y del plan de carrera, entre otros.

Presenta diferentes ventajas y desventajas que influyen en el análisis y posterior decisión de las fuentes de reclutamiento. Las ventajas principales que se encuentran pueden ser: la economía, al evitar gastos que se presentan en las fuentes externas; rapidez, no presentando las demoras frecuentes del reclutamiento externo; índice de validez y seguridad mayor, debido a que el candidato ya es conocido, ya fue evaluado y sometido a la

valoración de los jefes involucrados; fuente de motivación para los empleados, por las posibilidades de crecimiento en la organización; aprovechamiento de inversiones de la empresa en capacitación del personal; y finalmente, el desarrollo de un saludable espíritu de competencia entre el personal. Sin embargo, exige que los nuevos empleados tengan potencial de desarrollo para que puedan promoverse a un nivel superior; puede generar conflicto de intereses, creando una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias; y, cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse a las políticas y estrategias de la organización. (Chiavenato, 2007)

Existen diferentes métodos para anunciar internamente la oferta de puestos a cubrir para identificar los candidatos potencialmente cualificados, basado en el sistema de información de recursos humanos de la organización puede utilizarse el boca a boca, los archivos de personal, las listas de ascensos y el inventario de habilidades. (Dolan 2003)

**Reclutamiento externo.** El reclutamiento externo se basa en los candidatos que provienen de fuera de la empresa, a través de diferentes fuentes en las cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, se produce debido a que no siempre las organizaciones consiguen suficientes candidatos cualificados o sus necesidades no se ajustan a lo existente. Las fuentes más utilizadas en el reclutamiento externo, pueden ser empleadas en combinación y su elección se basa en el costo y el tiempo implicado, éstas se presentan a continuación:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente en reclutamientos anteriores
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa
- Publicidad mediante anuncios en medios de comunicación (prensa, radio, televisión e internet)
- Carteles en la empresa
- Agencias de empleo: organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal

- Sindicatos o asociaciones de profesionales
- Instituciones técnicas o educativas: universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua
- Viajes de reclutamiento en otras localidades cuando el mercado local esta explorado
- Reclutamiento en línea a través de internet
- Programas de capacitación

Esta fuente ofrece las siguientes ventajas a la organización: llevar experiencia nueva a la organización, importando ideas nuevas, renovando y enriqueciendo los recursos humanos de la organización, y, aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos. En contraste presenta desventajas identificadas generalmente en el tiempo de elección y puesta en marcha y, en el costo, exigiendo inversiones y gastos inmediatos, además, en principio es menos seguro que el reclutamiento interno, debido a que estos son desconocidos. (chiaventao, 2007)

## 5. METODOLOGIA

### 5.1 TIPO DE ESTUDIO

**Estudio Descriptivo - interpretativo:** Se eligió este tipo de estudio ya que permitirá la descripción de situaciones concretas, logrando así interpretar y comprender los sucesos descritos para el ejercicio investigativo.

El estudio descriptivo permite recolectar la información de manera independiente o conjunta y detallar los hechos y acontecimientos del fenómeno en particular; de esta manera llegar a conocer los sucesos de frente a los procesos de capacitación y formación en competencias para la población que desea el ingreso al mercado laboral. El estudio es interpretativo puesto que permite la comprensión del fenómeno facilitando el establecimiento de los resultados de la investigación.

### 5.2 ENFOQUE

La investigación tendrá un enfoque cualitativo con la aplicación de instrumento cuantitativo, ya que posee una concepción individual de la realidad estudiada, una vía inductiva y está orientada a la interpretación particular del tema de estudio. Lo que sugiere que el análisis de la información sea profundo y sistemático y, teniendo en cuenta la perspectiva del actor. (Méndez, 2006).

La validación referencial está situada en la realidad subjetiva del fenómeno, con el objetivo de interpretar y comprender las reflexiones psicológicas basadas en competencias del ser humano, como estrategia para incursionar en el ámbito laboral.



## 5.2 NIVEL

El nivel de estudio que se llevara a cabo en el presente ejercicio explicativo será de corte descriptivo e interpretativo, donde no se interviene o manipula el factor de estudio, es decir, se observa lo que ocurre con el fenómeno en estudio en condiciones naturales, en la realidad.

## 5.3 MÉTODO

Este proyecto se ha trabajado desde el hipotético – deductivo, es decir, partimos de lo que se plantea como particular para llegar a lo general.

## 5.4 POBLACION Y MUESTRA

La población está conformada por los habitantes del municipio de Envigado que ha sido rechazada porque no cumple el perfil esperado en competencias y desean capacitarse y formarse en competencias para Incursionar en el mundo laboral

## 5.5 MUESTRA

Aspirantes que desean capacitarse y formarse en competencias para ingresar al mundo laboral en el municipio de Envigado: Si el margen de error es de 0.05 el nivel de confianza es del 95%, para una población de 400 se aplican 62 encuestas.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

- N = Total de la población = 400 personas
- $Z_{\alpha}$  = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

- $q = 1 - p$  (en este caso  $1 - 0.05 = 0.95$ )
- $d$  = precisión (en la investigación se dará un 5%).

Reemplazado se tiene una muestra de 400 de profesionales, para un total de 62 personas encuestadas.

Muestra = 62 encuestas

## **5.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

La encuesta, la cual permite un acercamiento completo a la realidad estudiada, a través del análisis y la interpretación de los datos recolectados a través de la investigación. Se realizara un formulario con preguntas cerradas. (Ver anexo A)

La entrevista semiestructurada, este instrumento será aplicado a 4 psicólogos con conocimientos específicos con respecto a los procesos de selección y contratación de personal en las diversas organizaciones del municipio de Envigado. (Ver anexo B)

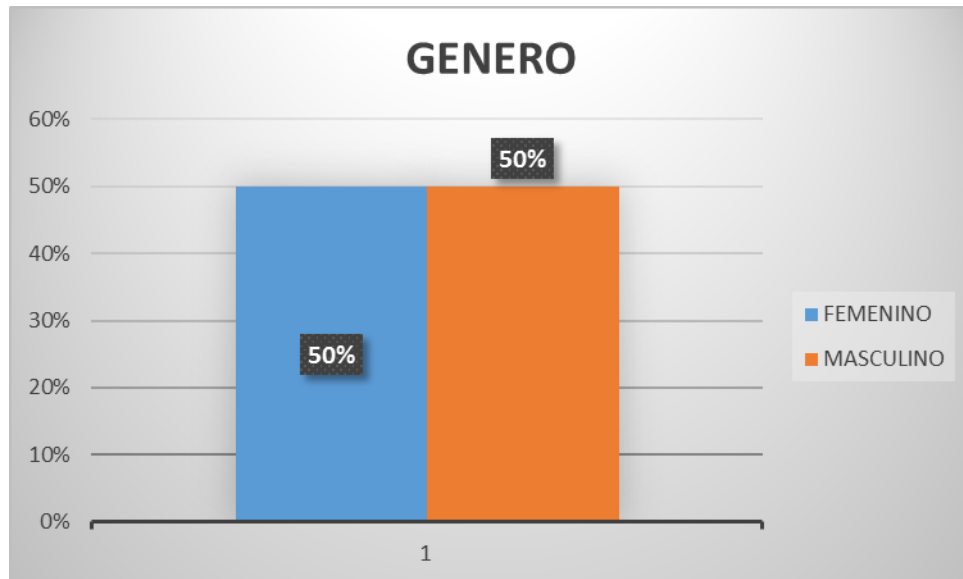
### **5.6.1 Encuesta.**

Esta encuesta es aplicada a personas que en algún momento han pasado por un proceso de reclutamiento o selección en una compañía dedicada a este tipo de servicio.

## 1. Genero

- a) Femenino: 50%
- b) Masculino : 50%

Grafica 3. Genero



Fuente: propia de los autores

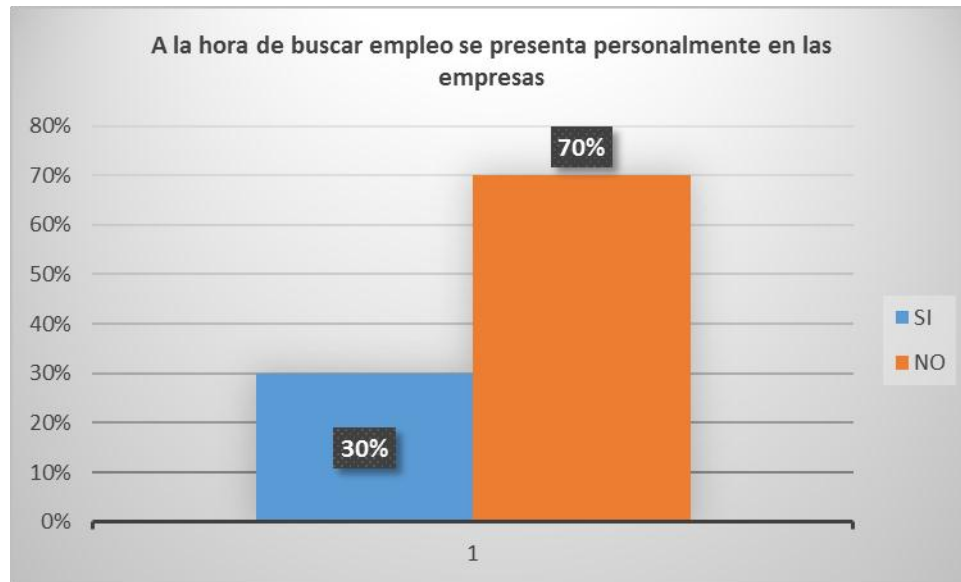
De acuerdo con la realización de encuesta se ha encontrado que el género de la población encuestada se encuentra el 50% femenino y el 50% masculino; lo que significa que tanto hombres como mujeres se encuentran han emprendido procesos tras la consecución de un empleo.

2. A la hora de buscar empleo se presenta personalmente en las empresas.

Si: 30%

No: 70%

Grafica 4. A la hora de buscar empleo se presenta personalmente en las empresas.



Fuente: propia de los autores

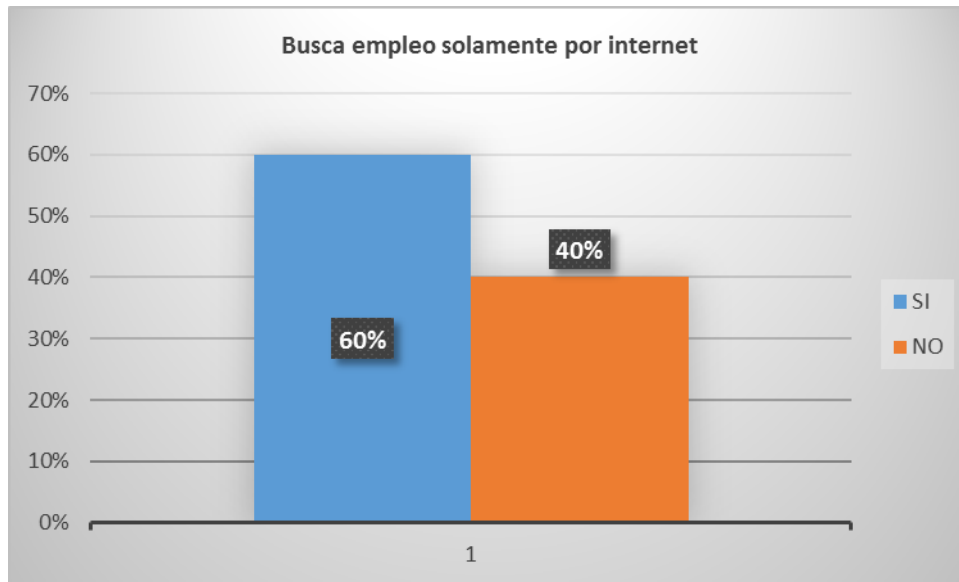
De acuerdo a la población encuestada, se puede observar que solo el 30% se presenta personalmente en las empresas a en el momento de solicitar empleo; mientras que el 70% respondió negativamente.

**3. Busca empleo e información sobre empresas únicamente por internet**

Si: 60%

No: 40%

Grafica 5. Busca empleo e información sobre empresas únicamente por internet



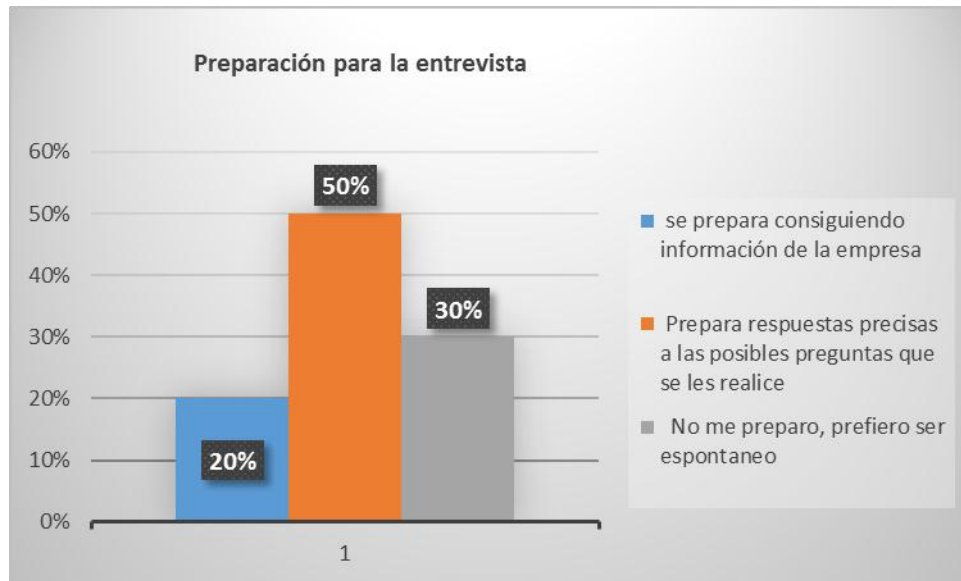
Fuente: propia de los autores

El 60% de la población encuestada respondió afirmativamente sobre la búsqueda de empleo solamente por internet; mientras que el 40% restante los hace a través de diferentes medios.

**4. Cuando tiene programada una entrevista de selección usted:**

- a. Se prepara consiguiendo información de la empresa: 20%
- b. Prepara respuestas precisas a las posibles preguntas que se les realice: 50%
- c. No me preparo, prefiero ser espontaneo: 30%.

Grafica 6. Preparación para la entrevista



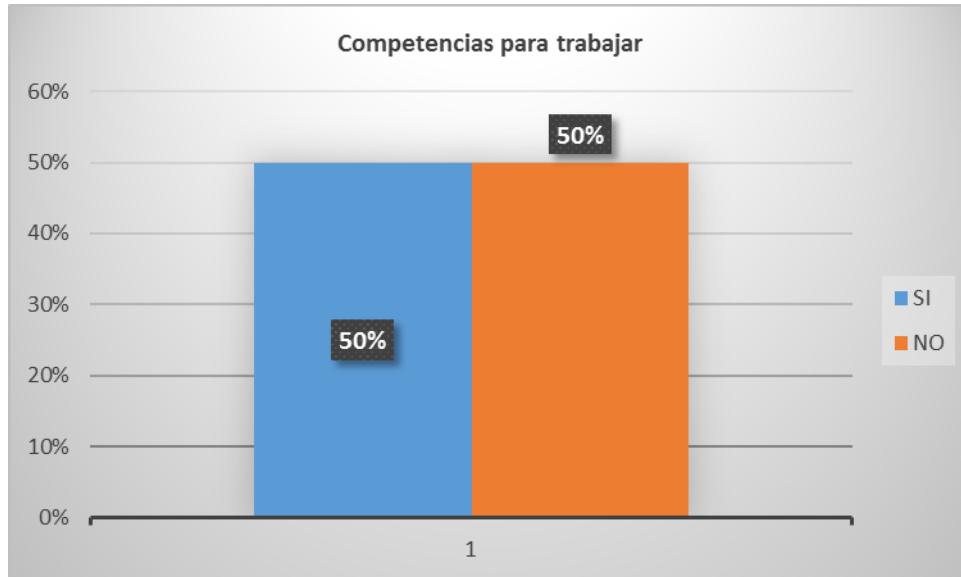
Fuente: propia de los autores

De acuerdo con la población encuestada, el 50% representada por la mayor parte de los encuestados, cuando tiene programada una entrevista de selección prepara respuestas precisas a las posibles preguntas que se les realice, mientras que el 30% no se prepara y prefiere ser espontaneo y finalmente el 2% se prepara consiguiendo información sobre la empresa.

- 5. Actualmente considera que posee las competencias laborales necesarias para trabajar.
  - a. Si: 50%

b. No: 50%

Grafica 7. Actualmente considera que posee las competencias laborales necesarias para trabajar



Fuente: propia de los autores

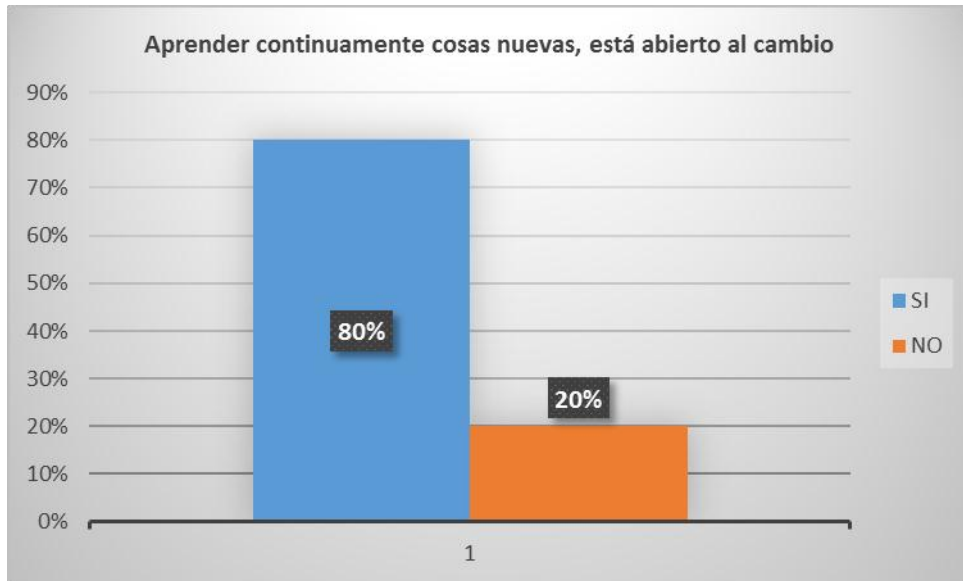
El 50% de la población encuestada considera que posee las competencias laborales necesarias para trabajar, mientras el 50% restante respondieron negativamente.

6. Procura aprender continuamente cosas nuevas, está abierto al cambio.

a. Si 81%

b. No: 20%

Grafica 8. Procura aprender continuamente cosas nuevas, está abierto al cambio.



Fuente: propia de los autores

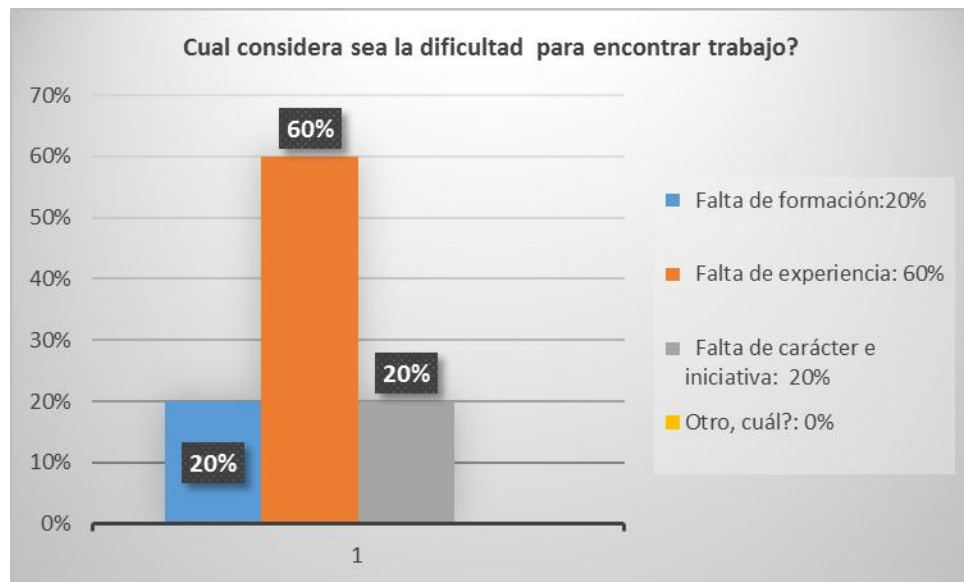
De acuerdo con la población encuestada se ha encontrado que el 80% de ellos, procuran aprender cosas nuevas y siempre están abiertos al cambio, mientras que el 20% restante respondió negativamente frente a la pregunta de la encuesta.

7. Cual considera sea la dificultad para encontrar trabajo?



- a) Falta de formación:20%
- b) Falta de experiencia: 60%
- c) Falta de carácter e iniciativa: 20%
- d) Otro, cuál?

Grafica 9. Cual considera sea la dificultad para encontrar trabajo?



Fuente: propia de los autores

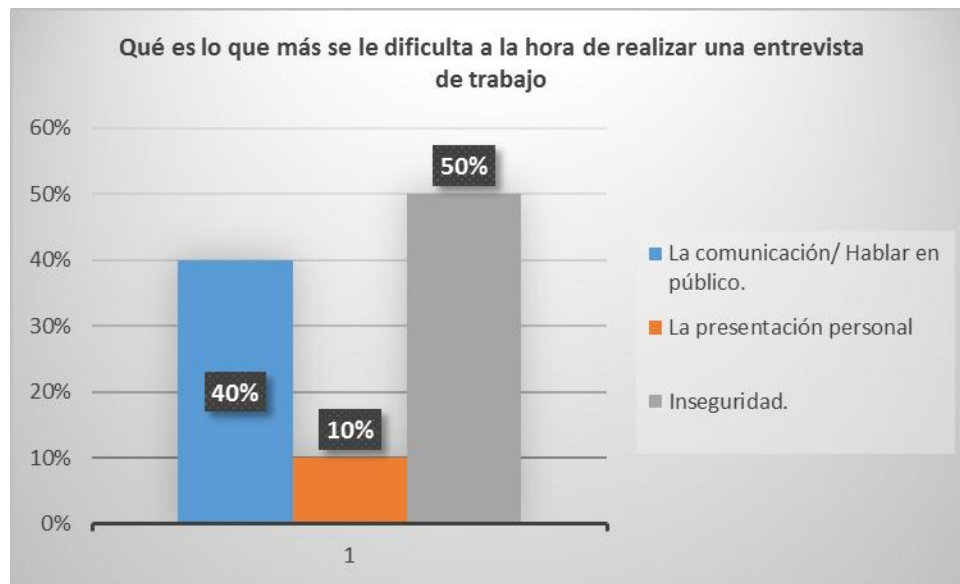
De acuerdo con la población encuestada, el 60% representando a la mayoría de los encuestados, respondió que la dificultad para encontrar trabajo radica en la falta de experiencia, seguido del 20% por la falta de formación y finalmente el 20% responde que por a falta de carácter e iniciativa.

8. ¿Qué es lo que más se le dificulta a la hora de realizar una entrevista de trabajo?

- a. La comunicación/ Hablar en público. 40%

- b. La presentación personal 10%
- c. Inseguridad.: 50%

Grafica 10. ¿Qué es lo que más se le dificulta a la hora de realizar una entrevista de trabajo?



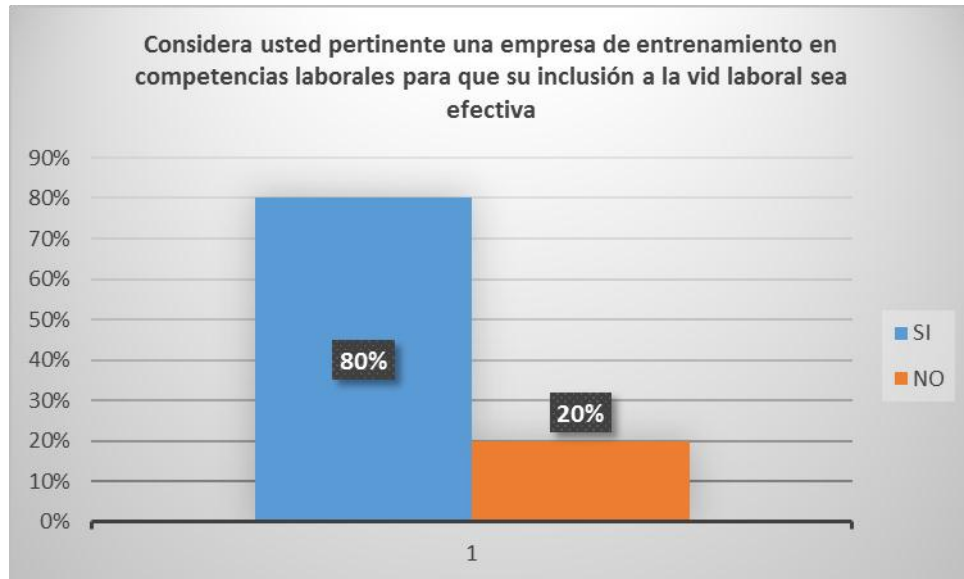
Fuente: propia de los autores

De acuerdo con la pregunta: que es lo que más se le dificulta a la hora de realizar una entrevista de trabajo, el 50% de los encuestados representado por su mayoría, manifiesta que le dificulta por la inseguridad, mientras que el 40% afirma que el motivo es la comunicación o hablar en público y finalmente el 10% afirma que la presentación personal.

9. Considera usted pertinente una empresa de entrenamiento en competencias laborales para que su inclusión a la vida laboral sea efectiva?

- a. Si: 80%
- b. No: 20%

Grafica 11. Considera usted pertinente una empresa de entrenamiento en competencias laborales para que su inclusión a la vid laboral sea efectiva?



Fuente: propia de los autores

Según a la población encuestada, el 80% de ella, considera pertinente una empresa de entrenamiento en competencias laborales para que su inclusión a la vida laboral sea efectiva; mientras que el 20% restante respondió negativamente.

## ENTREVISTAS

### ENTREVISTA N° 1

**PSI. JUAN JOSÈ CANO SALAZAR**

**TEMPORAL S.A.S**

**1. ¿Quién o quiénes son los encargados de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal?**

R/: Los encargados de los procesos de Selección en una organización para una primera instancia, generalmente corresponden a Psicólogos profesionales (Generalistas) quienes evalúan desde el perfil aspectos comportamentales, psicotécnicos y por competencias mismas de la vacante hasta el filtro ultimo de ingreso. No obstante, Pueden incluirse para este tipo de filtros Profesionales administrativos.

**2. ¿Cómo se hace el proceso de selección en la organización?**

R/: Se realiza inicialmente la evaluación de un perfil que permita acercarse a la vacante, previamente a las características de el perfil, este se evalúa y se direcciona desde que área se desea estos pueden ser comercial, administrativa o de distinta área para así comenzar el reclutamiento propio. Luego se direcciona a la batería de pruebas correspondiente y con base a la formación misma de la vacante se realiza el filtro correspondiente psicotécnico (Entrevistas, Pruebas eh informe)

**3. ¿ Que perfiles son tenido en cuenta la momentos de seleccionar un candidato?.**

R/: Los perfiles básicos necesarios al momento de seleccionar corresponden al nivel de formación, experticia en funciones laborales.

**4. ¿Qué criterios tienen en cuenta en el momento de realizar procesos de selección de un candidato?**

R/: Los criterios básicos para tener en cuenta en un candidato se encuentran en que la formación y experiencia sea acorde a su perfil, previo cumpla las características psicotécnicas por competencias y/o personalidad.

**5. ¿Qué pruebas realizan en el proceso de selección de personal?**

R: Las pruebas varían dependiendo a las baterías de pruebas utilizadas empresa. las más usuales técnicamente se utilizan para las áreas básicas o a fines ( administrativas, operativas y comerciales) en ellas están WARTEGG 8 CAMPOS, VALANTI, CMT,CCV,360 (COMERCIAL-ADM),EROS, ISRA, 16PFVersion5 y el complemento de entrevista por competencia ò Assenment C, pilar fundamental para la devolución de el candidato en misión.

**ENTREVISTA N° 2**

**PSI. XIMENA GALLO**

**TEMPORAL S.A.S**

**1. ¿Quién o quiénes son los encargados de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal?**

Los psicólogos son los encargados de todos los procesos de selección pero a su vez existen otras personas que dentro del área complementan la labor y es la secretaria que recibe las hojas de vida físicas y las clasifica y la auxiliar de contratación la cual se dedica a lo mencionado y a las afiliaciones de los empleados

**2. ¿Cómo se hace el proceso de selección en la organización?**

R/se recibe el pedido del cliente, se recluta el personal, aplica pruebas, entrevista, aprobación, exámenes médicos y contratación

**3. Que perfiles son tenidos en cuenta al momento de seleccionar un candidato?**

R/.Estudios (bachiller, técnico, tecnólogo, universitario, profesional, etc.) y experiencia laboral

**4. ¿Qué criterios tienen en cuenta en el momento de realizar procesos de selección de un candidato?**

R/.Los criterios se pueden dividir en varios aspectos tanto en la parte psicológica como por competencias/ aptitudinal y del saber

**5. Que pruebas realizan en el proceso de selección de personal?**

Las pruebas se realizan según el cargo y según estudios académicos, pero se manejan unas pruebas generales que nos indican más la parte de personalidad las cuales son: el wartegg, valanti y prueba 360 operativa y/o administrativa.

**ENTREVISTA N° 3**

**YULEYSY BETANCUR**

**UNIVERSAL SERVICE**

**1. ¿Quién o quiénes son los encargados de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal?**

R: Es realizado por la asistente de recursos humanos y la psicóloga

**2. ¿Cómo se hace el proceso de selección en la organización?**

R: el proceso comienza filtrando hojas de vida, citación de personal, aplicación de pruebas, entrevista, resultados obtenidos, verificación de referencias, visita domiciliaria, exámenes médicos y finalmente la contratación.

**3. Que perfiles son tenido en cuenta la momentos de seleccionar un candidato?**

R: se tiene en cuenta desde la puntualidad, presentación personal, experiencia en el área, resultados de pruebas.

**4. ¿Qué criterios tienen en cuenta en el momento de realizar procesos de selección de un candidato?**

R: disposición, actitud, experiencia, madurez del candidato

**5. Que pruebas realizan en el proceso de selección de personal?**

R: las más aplicadas y dependiendo del perfil requerido son: wartegg, 16pf, 360°, IPV.

**ENTREVISTA N° 4**

**PILAR RUIZ**

**MISION EMPRESARIAL**

**1. ¿Quién o quiénes son los encargados de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal?**

R: El proceso de selección es realizado por los psicólogos de la compañía. El proceso de contratación es realizado por técnicos o tecnólogos en gestión humana.

**6. ¿Cómo se hace el proceso de selección en la organización?**

R: Primero se debe tener claro el perfil solicitado, luego se procede hacer el proceso de reclutamiento, citación a entrevista, aplicación de pruebas psicotécnicas y por último se envía un concepto a los clientes de los resultados arrojados en este proceso y finalmente el cliente decide quien ingresa.

**7. Que perfiles son tenido en cuenta la momentos de seleccionar un candidato?**

R: Se tiene en cuenta grado de escolaridad, presentación personal, experiencia, habilidades en el área requerido, actitud.

**8. ¿Qué criterios tienen en cuenta en el momento de realizar procesos de selección de un candidato?**

R: Generalmente se tiene en cuenta los criterios requeridos por el cliente.

**9. Que pruebas realizan en el proceso de selección de personal?**

R: Dependiendo del cargo solicitado se aplica una prueba específica.

## **ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

El presente estudio contó con la participación de 4 profesionales en psicología, se efectuó con la finalidad de constatar como son los procesos de selección de personal en distintas compañías.

La selección de personal es un proceso determinante para el éxito de la empresa, pues, de la inclusión estratégica del talento humano depende que el desarrollo del mismo sea efectivo, contribuyendo a que la organización sea cada día más productiva y por ende competitiva en el mercado.

Juan José Cano Salazar, psicólogo de la empresa Temporal S.A.S, manifiesta que los



encargados de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal son los psicólogos profesionales o generalistas, los cuales son encargados de evaluar el perfil, los aspectos comportamentales, psicotécnicos y las competencias del postulante, sin embargo, en este proceso también pueden incluirse profesionales administrativos como es el caso de los Directores de Recursos Humanos los cuales tienen mayor conocimiento respecto a las funciones propias del cargo.

Ximena Gallo psicóloga también de la empresa Temporal S.A.S expresa que en la organización los psicólogos son los encargados de todos los procesos de selección sin embargo, existen otras personas que dentro del área complementan la labor y es la secretaria que recibe las hojas de vida físicas y la auxiliar de contratación la cual se dedica básicamente a las afiliaciones de los nuevos colaboradores.

Tanto Yuleysy Betancur psicóloga de la empresa Universal Service, como la psicóloga Pilar Ruiz de la empresa Misión Empresarial, están de acuerdo en afirmar que los procesos de contratación sugieren el acompañamiento de psicólogos y un asistente de recursos humanos.

Ahora bien, respecto a cómo se hace el proceso de selección, Cano expresa que inicialmente se realiza la evaluación del perfil la cual permite determinar si la persona tiene perfil comercial, administrativa u otra área, posteriormente se direcciona a la batería de pruebas y con base a la formación de la vacante se realiza el filtro psicotécnico ; Ximena y Pilar están de acuerdo en manifestar que el proceso de selección se basa en la recepción de la hoja de vida, aplicación de pruebas, entrevista, aprobación, exámenes médicos y contratación. El psicólogo 3 por su parte, expresa que el proceso, además de los pasos expuestos anteriormente debe incluir la verificación de referencias y una visita domiciliaria para finalmente efectuar la contratación.

Con relación a los perfiles tomados en cuenta por los psicólogos la mayoría de los encuestados afirman que lo más importante es el nivel de formación y la experiencia en las

funciones laborales; Yuleysy por su parte expresa que influyen características como la puntualidad, la presentación personal, y los resultados de las pruebas.

Según los entrevistados, respecto a los criterios a tener en cuenta en el proceso de selección se encuentran las características psicotécnicas por competencias de personalidad, aptitudinales y del saber.

Finalmente, respecto a las pruebas que se utilizan en el proceso de selección Cano, expresa que estas varían dependiendo a las baterías de pruebas utilizadas empresa, entre las más utilizadas por la empresa están Wartegg 8 Campos, Valanti, Cmt,Ccv,360 (Comercial-Adm),Eros, Isra, 16 pf version 5 y el complemento de entrevista por competencia Assessment C, pilar fundamental para la devolución del candidato en misión.

Ximena manifiesta que las pruebas se realizan según el cargo y según estudios académicos, sin embargo, se manejan unas pruebas generales que nos indican más la parte de personalidad las cuales son: el wartegg, valanti y prueba 360 operativa y/o administrativa. Yuleysy expresa que las más aplicadas y dependiendo del perfil requerido son: wartegg, 16pf, 360°, IPV. Y Pilar expresa que la aplicación de estas pruebas depende del cargo solicitado sin especificar las que ejecutan en la organización.

## **5.7 Análisis Resultados**

De acuerdo con el trabajo de campo realizado para determinar la viabilidad de crear una institución formadora en competencia laboral se ha encontrado que la mayoría de la población analiza primero que al momento de solicitar un empleo, el 30% de las personas prefieren presentarse personalmente, mientras que la mayoría lo hace a través de otros medios como la internet, lo que se ve reflejado en la gráfica N°2. Con un 60%; además de otros medio como la recomendación, entre otros.

Otro de los aspectos relevantes encontrados es que cuando las personas tienen una entrevista programada, se prepara a partir de respuestas precisas a las posibles preguntas que se les realice, aunque algunos se preocupan por buscar información acerca de la empresa: aunque algunos manifestaron ser espontáneos en el momento de dicha entrevista. Lo que confirma la necesidad de una empresa que prepara a estas personas para la realización de una entrevista y con ello obtener mayores posibilidades para lograr el puesto de trabajo. Se ha encontrado que la mayor parte de la población no se entrena en saberes de actitud antes de presentar una entrevista, solo confían en el talento y capacidades que poseen en el momento de presentar dicha entrevista.

La mayoría de las personas han sentido temor al momento de presentar una entrevista, lo que refleja inseguridad frente a sus capacidades; esto hace que en el proceso de selección no se genere la confianza suficiente para responder a cabalidad todas las preguntas respecto a su perfil y talento.

Otro aspecto relevante de analizar es frente a la dificultad para encontrar trabajo, la cual para el 20% de los encuestados radica radica en la falta de experiencia, la falta de formación de carácter e iniciativa.

Algunas personas, debido a la escasa consecución de un empleo donde pueda desempeñarse completamente de acuerdo a su perfil, envían hojas de vida a diferentes organizaciones, y quedan a la espera de ser contratados en cualquier cargo que puedan realizar, y con la remuneración que le asignen. Lo importante es encontrarse laborando.

También se ha encontrado que las personas han tenido dificultad en la realización de las pruebas escritas llevadas a cabo los procesos de selección, debido a que no comprenden muchas de las preguntas y no saben seleccionar la respuesta adecuada.

La mayor parte de la población encuestada, manifiestan que si tuviese la oportunidad de conocer acerca de formas y técnicas de afrontar pruebas de selección de

personal y entrevistas de trabajo que le permitan ser contratado con mayor facilidad, lo haría; por lo tanto está dispuesto a pagar por el servicio ya que esta es una forma de formarse en competencias y prepararse para el momento de presentarse a una selección de personal. Además, esto contribuye a que la persona solicite el cargo adecuado a sus capacidades, talentos y competencias donde pueda desarrollarse personal, laboral y profesionalmente.

## **5.8 PROCESO DE SELECCIÓN**

Los procesos de selección de personal tiene como objetivo fundamental la evaluación de características y circunstancias de los candidatos a un puesto de trabajo. Se debe elegir a la persona que más se adapte al perfil profesional que necesite una organización para cubrir dicho cargo. Los procesos de selección son bastante complejos y costosos; es por ello a veces muchas organizaciones optan por solicitar el personal a empresas especializadas en llevar estos procesos.

No obstante, algunas empresas gestionan sus propios procesos; cuentan además con procedimientos para la selección del personal y posteriormente para la contratación, cuentan con una persona encargada y especializada en el proceso, apoyo de psicólogo que hace parte directamente de la compañía y apoya toda la labor perteneciente al área, también se realizan pruebas psicotécnicas en las cuales se busca medir el nivel de conocimiento sobre las ventas, servicio al cliente, el cómo brindar buenas asesorías; a su vez manejan formatos de entrevistas en los cuales queda consignada toda la información real personal y profesional del candidato, se hace la gestión de la visita domiciliaria por parte del psicólogo.

Es importante resaltar que un mal proceso de selección con lleva a crear primero mal ambiente laboral, ya que los compañeros de trabajo son quienes deben de estar constantemente capacitando, genera gastos y costos para la compañía, deficiente calidad en el servicio a los clientes ya que las personas que ingresan no saben mucho de sus funciones

y rol que debe desempeñar en la empresa; además, muchas veces se puede aprender y obtener conocimiento de nuevas áreas debido a la oportunidad de formación y capacitación que brindan las empresas, pero hay cargos que requieren un alto conocimiento y no hay mucho tiempo, ni espera para adquirirlo. A continuación se puede evidenciar un diagrama de flujo que contiene el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

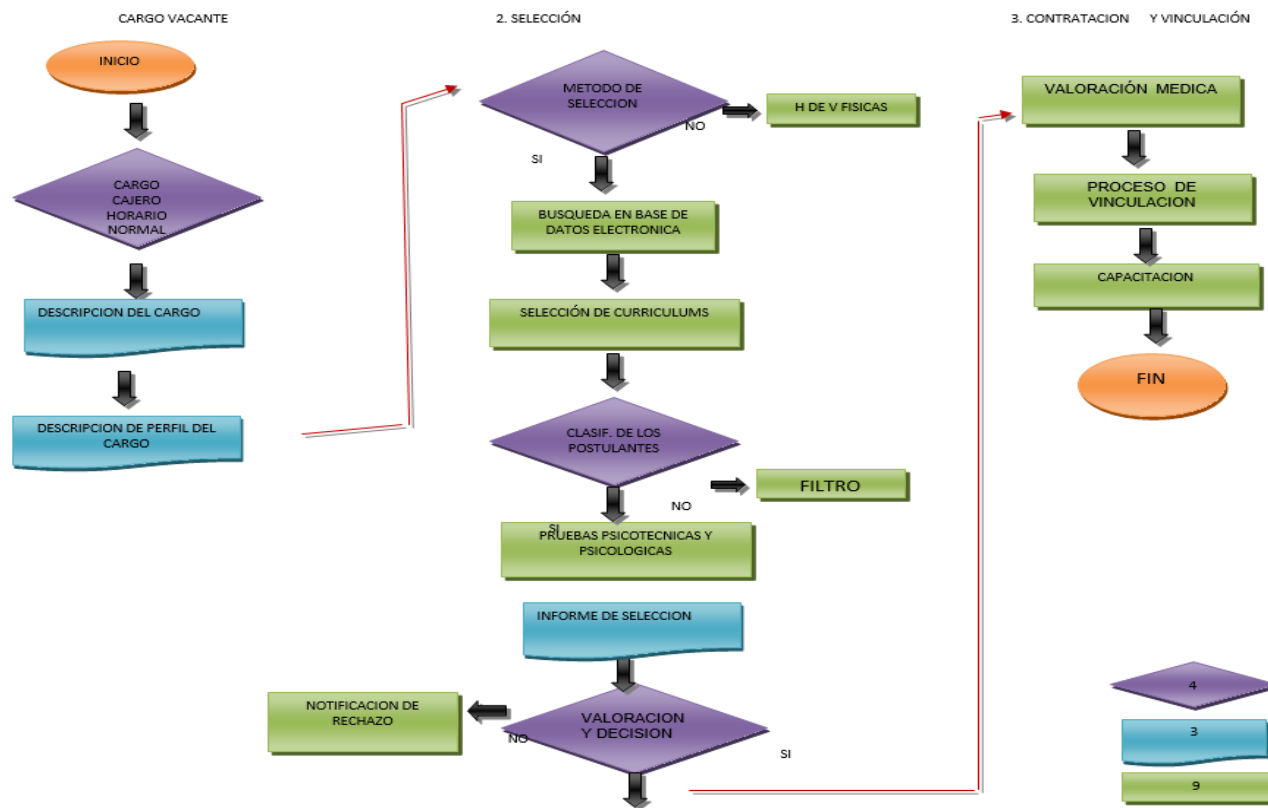
### **Resumen del proceso**

1. Determinación del cargo vacante
2. Descripción del cargo vacante
3. Determinar métodos de selección
4. Análisis hojas de vida vs perfil
5. Citación a pruebas, aplicación e interpretación
6. Entrevista grupal
7. Entrevista con psicólogo
8. Informe de selección
9. Entrevista jefe inmediato
10. Preselección, notificación y rechazo
11. Toma de decisiones

12. Valoración medica

13. Contratación

Figura1. Diagrama de flujo para el proceso de selección y contratación.



Fuente: propia de los autores



## 7. PRESUPUESTO

Rubro	Justificación	Valor unitario	Valor total
\$800.000	Asesoría profesional	\$200.000	\$800.000
\$200.000	Transporte	\$50.000	\$200.000
\$150.000	Gasto papelería	\$50.000	\$150.000
200.000	Refrigerios	200.000	\$200.000
<b>Total presupuestado</b>			<b>\$1.350.000</b>



## **8. IMPACTOS Y RESULTADOS ESPERADOS**

### **8.1 IMPACTO INSTITUCIONAL – INSTITUCION UNIVERSITARIA DE ENVIGADO**

Institucionalmente el proyecto tributa a la Institución Universitaria de Envigado en la medida en que amplía la base investigativa en cuanto a su incubadora de proyectos. Es decir, le cumple a su misión institucional en su vocación de generación de nuevas ideas de negocios como alternativas reales de empleo para los emprendedores y otras posibilidades para actuales y futuros estudiantes.

Asimismo, alimenta su centro de investigación- en materia de nuevos planes de negocios que se pueden articular estratégicamente con las diferentes áreas como la psicología.

### **8.2. IMPACTO SECTORIAL**

Contar con un plan de negocios legitimado técnicamente en esta importante categoría de servicio de Capacitación y formación en competencias contribuye a que los profesionales accedan con mayor facilidad al mundo laboral, adquiriendo un empleo digno para el cual estará capacitado

### **8.3. IMPACTOS LOCALES Y NACIONALES**

Responde a un nuevo modelo de negocios, que aparte de convertirse en nuevo demandante de profesionales (materias prima), entra a ser parte de los objetivos del gobierno municipal en cuanto al nivel de empleabilidad en el municipio. Es decir, aumenta el bajo porcentaje que hoy representan los recién profesionales en materia de alternativas laborales.

A nivel nacional, el proyecto puede replicarse en los demás sectores del país, de tal suerte que garanticen a dichos municipios o ciudades la posibilidad de obtener profesionales competentes que contribuyan al crecimiento y desarrollo económico de los mismos.

#### **8.4. IMPORTANCIA PARA LA FORMACIÓN DE LOS PROPONENTES**

El Plan de Negocios, por su misma naturaleza técnica demanda todos los conocimientos administrativos y gerenciales además de los psicológicos por tratarse de la creación de una nueva empresa. Es decir, demanda conocimientos en todas las áreas del escenario empresarial, desde las administrativas hasta las más operativas y funcionales. Allí el estudiante se entrena en sus conocimientos teóricos y habilidades prácticas, tanto como una alternativa real para generar su propio empleo bajo la visión de empresarismo unido a la profesión de la psicología.

#### **8.5. RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Todo plan de negocios lleva inmerso su propio interés de generación de empleo, mínimo para sus emprendedores. Este proyecto, como se aprecia en el módulo correspondiente a decisiones de tipo administrativo, vinculará como mínimo a 6 personas, entre personal administrativo, operativo.

Además de la contribución por medio de la capacitación a las personas para que logren incursionar en el mercado laboral y para aquellos que ya están vinculados para que mejoren sus competencias, puedan alcanzar mejores cargos y con ello mejor nivel de vida.

## 9. COMPROMISO Y ESTRATEGIAS DE COMUNICACION

METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	FECHA CONTROL
Consecución aspirantes a los programas en formación por competencias	Promoción y desarrollo	Visita establecimientos de educación.	\$300.000	Primer trimestre
Realizar seminarios básicos sobre la formación por competencias	Convocar por medio de volantes a la población del municipio e envigado	Dar a conocer los diferentes cursos partiendo la formación básica por competencias para la preparación para el trabajo.	\$300.000	Primer mes
Convocar a la población en general.	Coctel	Realizar un coctel para que la comunidad conozca la institución.	\$500.000	Primer mes
Atraer a los alumnos a la institución para que formen parte de ella	Descuentos en matricula	Promocionar los cursos y brindar descuentos especiales en las matriculas	\$200.000	Segundo mes

Fuente: propia de los autores

## **10. CONSIDERACIONES ÉTICAS**

El desarrollo de la presente investigación y propuesta de plan de negocio como formación en competencias laborales se realizó bajo el marco legal del Código de Ética del Psicólogo en Colombia. Ley 1090 de 2006  
Diario Oficial No. 46.383 de 6 de septiembre de 2006

“PARAGRAFO 1: DEFINICIÓN: La Psicología es una ciencia sustentada en la investigación y una profesión que estudia los procesos de desarrollo cognoscitivo, emocional y social del ser humano, desde la perspectiva del paradigma de la complejidad, con la finalidad de propiciar el desarrollo del talento y las competencias humanas en los diferentes dominios y contextos sociales tales como: La educación, la salud, el trabajo, la justicia, la protección ambiental, el bienestar y la calidad de la vida. Con base en la investigación científica fundamenta sus conocimientos y los aplica en forma válida, ética y responsable en favor de los individuos, los grupos y las organizaciones, en los distintos ámbitos de la vida individual y social, al aporte de conocimientos, técnicas y procedimientos para crear condiciones que contribuyan al bienestar de los individuos y al desarrollo de la comunidad, de los grupos y las organizaciones para una mejor calidad de vida”.

## 1. PLAN FINANCIERO

### FLUJO DE CAJA

CONCEPTO	Inversión Inicial	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>INGRESOS</b>														
SERVICIOS		17.500.000	17.500.000	17.500.000	17.500.000	17.500.000	17.500.000	17.500.000	17.500.000	17.500.000	17.500.000	17.500.000	17.500.000	210.000.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>17.500.000</b>	<b>17.500.000</b>	<b>17.500.000</b>	<b>17.500.000</b>	<b>17.500.000</b>	<b>17.500.000</b>	<b>17.500.000</b>	<b>17.500.000</b>	<b>17.500.000</b>	<b>17.500.000</b>	<b>17.500.000</b>	<b>17.500.000</b>	<b>210.000.000</b>
<b>EGRESOS</b>														0
Costos variables		226.000	226.000	226.000	226.000	226.000	226.000	226.000	226.000	226.000	226.000	226.000	226.000	2.712.000
Costos Fijos		250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	3.000.000
Gastos administrativos		11.425.040	11.425.040	11.425.040	11.425.040	11.425.040	11.425.040	11.425.040	11.425.040	11.425.040	11.425.040	11.425.040	11.425.040	137.100.480
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>11.901.040</b>	<b>11.901.040</b>	<b>11.901.040</b>	<b>11.901.040</b>	<b>11.901.040</b>	<b>11.901.040</b>	<b>11.901.040</b>	<b>11.901.040</b>	<b>11.901.040</b>	<b>11.901.040</b>	<b>11.901.040</b>	<b>11.901.040</b>	<b>142.812.480</b>
<b>INGRESOS - EGRESOS</b>	<b>-20.000.000</b>	<b>5.598.960</b>	<b>5.598.960</b>	<b>5.598.960</b>	<b>5.598.960</b>	<b>5.598.960</b>	<b>5.598.960</b>	<b>5.598.960</b>	<b>5.598.960</b>	<b>5.598.960</b>	<b>5.598.960</b>	<b>5.598.960</b>	<b>5.598.960</b>	<b>67.187.520</b>

Fuente: propia de los autores

## BALANCE GENERAL

ACTIVOS		PASIVOS Y PATRIMONIO	
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>CORRIENTES</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
CAJA	\$ 5.000.000		
	\$		
BANCOS	10.000.000	CUENTAS POR PAGAR	\$ 0
INVENTARIOS	\$ 0		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	
<b>CORRIENTE</b>	<b>15.000.000</b>	<b>CORRIENTE</b>	<b>\$ 0</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>PASIVO NO</b>	
		<b>CORRIENTE</b>	
EQUIPO DE OFICINA	\$ 1.000.000	DEUDA A LARGO	
		PLAZO	
EQUIPO COMPUTO	\$ 3.000.000		
MUEBLES Y			
ENSERES	\$ 1.000.000		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$</b>	<b>TOTAL PASIVO NO</b>	
<b>FIJO</b>	<b>\$ 5.000.000</b>	<b>CORRIENTE</b>	<b>\$ 0</b>
		<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 0</b>
			0%
		<b>PATRIMONIO</b>	
			\$
		CAPITAL SOCIAL	20.000.000
			\$
		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>20.000.000</b>
			100%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$</b>	<b>TOTAL PASIVOS +</b>	<b>\$</b>
<b>20.000.000</b>		<b>PATRIMONIO</b>	<b>20.000.000</b>

NOMBRE DEL REPRESENTANTE  
LEGAL

Representante Legal

NOMBRE DE LA CONTADORA

Contadora

Fuente: propia de los autores

## ESTADO DE RESULTADOS

CONCEPTO	LIBROS
* Ventas Brutas	\$ 17.500.000
'- Devoluciones	\$ 0
'= <b>Ventas Netas</b>	<b>\$ 17.500.000</b>
'- Costo Mercancía	\$ 226.000
'= <b>Utilidad en Ventas</b>	<b>\$ 17.274.000</b>
- Gastos de :	
. Administración	
. Ventas	\$ 11.425.040
. Financieros	\$ 0
= <b>Utilidad operativa</b>	<b>\$ 5.848.960</b>
'+ Otros Ingresos	\$ 0
Otros Gastos	\$ 0
'= <b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 5.848.960</b>
'- Impuestos	\$ 0
<b>= UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 5.848.960</b>

Fuente: propia de los autores

**NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL****NOMBRE DE LA CONTADORA**

Representante Legal

Contadora

CC.

TP

**INDICADORES FINANCIEROS****Indicadores de liquidez**

	AC-PC/AC			
<b>Capital de trabajo</b>	15.000.000	-	1	<b>1,00</b>
	15.000.000			

	AC-PC			
<b>Capital de trabajo</b>	15.000.000	-	1	<b>150.000.000</b>

	AC/PC			
<b>Razón Corriente</b>	15.000.000		15.000.000	<b>15.000.000</b>
	-			

	AC-INV			
	PC			
<b>Prueba ácida</b>	15.000.000	-	-	<b>15.000.000,0</b>
	1			

	Ventas totales			
	Activos totales			
<b>Rotación de activos</b>	20.000.000		<b>1,1</b>	
	17.500.000			

**Indicadores de rentabilidad**

	Utilidad neta			
<b>Margen neto de utilidad</b>				
	Ventas netas			



	$\frac{5.848.960}{17.500.000}$		<b>0,33</b>
<b>Rendimiento de la inversión</b>	$\frac{\text{Utilidad neta.}}{\text{Patrimonio}}$ $\frac{5.848.960}{20.000.000}$		<b>0,3</b>
<b>Potencial de utilidad</b>	Utilidad neta X Ventas netas activo total		
	5.848.960	x	17.500.000
			<b>5.117.840</b>

#### Indicadores de endeudamiento

<b>Razón de endeudamiento</b>	$\frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$ $\frac{-}{20.000.000}$		<b>0,00</b>
-------------------------------	--	--	-------------

<b>I. de propiedad</b>	$\frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Patrimonio}}$ $\frac{-}{20.000.000}$		<b>0,00</b>
------------------------	--	--	-------------

<b>Concentración de</b>	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$		
-------------------------	---	--	--

**endeudamiento a  
corto plazo**

Total pasivo

-	-	-
-		

### **Análisis de los indicadores**

El capital de trabajo bruto es el activo corriente, por lo tanto la empresa tiene liquidez porque no hay pasivo y hay razón de liquidez porque es positivo y mayor o igual a 1. El capital de trabajo está representado por el activo corriente ya que la empresa no posee pasivos.

La razón corriente indica que la empresa está maniobrando a corto plazo

La prueba acida indica que como no tengo inventario por ser una empresa de servicios y no posee pasivo corriente, entonces indica que está bien.

La rotación de activos muestra una rotación total muy baja, pero es comprensible ya que la empresa vende servicios, por lo tanto si dividimos .1,1 en 360 días nos da un valor de: 0,00306, lo que indica que los activos solo rotan una vez a los 306 días

Este es un excelente margen de utilidad ya que equivale al 33% y hay que tener en claro que es una empresa nueva, por lo tanto en el transcurso del tiempo se verá un margen más alto si se lleva a cabo una excelente administración

El rendimiento de la inversión está bien ya que el patrimonio se evidencia rentable en un 30% y lo esperado por los inversionistas es un 26%

El potencial de la utilidad está bien ya que la utilidad real es mayor a la esperada, es decir 5,848,960 es mayor que 5,117,840

La razón del endeudamiento mide la deuda con el activo y por lo tanto equivale a cero, porque no existe pasivo.

En general está bien porque el dominio de la propiedad es de la empresa porque no existen pasivos.

La concentración de endeudamiento a corto plazo es igual a cero porque no existe deuda.

## PROYECCION ANUAL DE INGRESOS Y GASTOS

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	210.000.000	218.400.000	227.136.000	236.221.440	245.670.298
<b>Gastos</b>					
Costo variable unitario	2.712.000	2.820.480	2.933.299	3.050.631	3.172.656
Costos fijos	3.000.000	3.120.000	3.244.800	3.374.592	3.509.576
Gastos de administración y ventas	137.100.480	142.584.499	148.287.879	154.219.394	160.388.170
<b>Total gastos</b>	142.812.480	148.524.979	154.465.978	160.644.618	167.070.402
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	67.187.520	69.875.021	72.670.022	75.576.822	78.599.895
Impuesto	0	0	5.995.277	12.470.176	19.414.174
<b>Utilidad neta proyectada</b>	\$ 67.187.520	\$ 69.875.021	\$ 66.674.745	\$ 63.106.647	\$ 59.185.721

Fuente: propia de los autores

### VPN

Tasa	1,97%	24%
Inversión inicial	-20.000.000	
Valor mes 1	5.598.960	
Valor mes 2	5.598.960	
Valor mes 3	5.598.960	

Valor mes 4	5.598.960
Valor mes 5	5.598.960
Valor mes 6	5.598.960
Valor mes 7	5.598.960
Valor mes 8	5.598.960
Valor mes 9	5.598.960
Valor mes 10	5.598.960
Valor mes 11	5.598.960
Valor mes 12	5.598.960

<b>VPN</b>	<b>\$ 39.314.584</b>
------------	----------------------

#### **DETERMINACION TASA INTERNA DE RETORNO**

<b>TIR</b>	<b>26,29%</b>	<b>26,29%</b>
------------	---------------	---------------

**ANALISIS.** Todo proyecto productivo tiene como finalidad la maximización de la inversión en el menor tiempo posible. Esta visión implica un análisis real del costo de los proyectos y de las proyecciones de las ventas que permitan obtener unos resultados favorables para quienes intervienen en ellos: inversores e inversionistas, productores y dueños de capital.

Frente a una inversión, o a un proyecto, tanto la tasa interna de rentabilidad como el Valor presente neto ofrecen la posibilidad de facilitar la toma de decisión. Con ellos se puede afirmar o negar el proyecto de inversión. Veamos, frente a los resultados obtenidos, las posibilidades financieras del proyecto actual:

El VPN nos dice, en el análisis a 12 meses, que el proyecto es rentable con las condiciones que muestra el mercado. El resultado de \$ 39.314.584 informa que con la inversión realizada (solo de \$ 20.000.000.00) se obtienen unos resultados extraordinarios, que

superan las expectativas, frente a las posibilidades del mercado de capitales con la tasa de 1.97%.

Porque para obtener esos resultados, y a esa tasa del mercado, requeriríamos una inversión de \$39.314.584, al momento de iniciar la inversión, y solamente se está invirtiendo \$ 20.000.000.00, lo que muestra las bondades del proyecto y de sus resultados en esos primeros doce meses.

La TIR, o el rendimiento de la inversión, al compararse con la tasa mínima del mercado, ó tasa de oportunidad (con un costo de oportunidad libre de riesgo, porque este es relativamente bajo), muestran que el rendimiento del proyecto, supera a aquella y asegura la bondad del mismo.

Tasa mínima de descuento (tasa de corte o costo del capital):

TIR: 26.29% ANUAL , LO QUE REPRESENTA 2.22% MENSUAL

El proyecto genera, entonces, unas expectativas muy generosas y aseguran una rentabilidad, en condiciones normales, que lo hacen viable a corto plazo.

Una condición adicional es el que la TIR, aunque se compare con la tasa de oportunidad, no habla de la maximización de la inversión y se refiere, específicamente, a la rentabilidad del proyecto. Que aplicado a nuestro caso es óptima y por ello aconseja ponerlo en ejecución

## PUNTO DE EQUILIBRIO

Punto de Equilibrio en Pesos																
Servicios capacitación	% de Participación	Precio de Venta	% de Cto mensual	Costos fijos y variables	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES10	MES11	MES12
SERVICIOS	100%	17.500.000	4%	11.651.040	11.651.040	12.117.082	12.601.765	13.105.835	13.630.069	14.175.272	14.742.282	15.331.974	15.945.253	16.583.063	17.246.385	17.936.241
<b>TOTAL UNIDADES EN EL MES</b>					<b>11.651.040</b>	<b>12.117.082</b>	<b>12.601.765</b>	<b>13.105.835</b>	<b>13.630.069</b>	<b>14.175.272</b>	<b>14.742.282</b>	<b>15.331.974</b>	<b>15.945.253</b>	<b>16.583.063</b>	<b>17.246.385</b>	<b>17.936.241</b>

## COSTO DE CAPITAL

Fuente	Estructura	Costo	Ponderación	
Pasivos	0%	0%	0,00%	
Patrimonio	100%	26%	26,40%	
<b>Costo de Capital</b>			26%	EA
			24%	1,97%

Fuente: propia de los autores

## 2. PLAN OPERATIVO

Con el fin de contar con un mayor control en la ejecución del proyecto y aún desde el momento de su inicio, se ha creado la Matriz RR (Rol/Responsabilidad) que permite un seguimiento oportuno del proyecto. Así mismo, se considera dicha matriz como un nuevo indicador de medición y control.

### Matriz de responsabilidades

META	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	PRESUPESTO	FECHA
Hacer alianzas estratégicas con empresas reconocidas en el municipio de Envigado	solicitud de convenios para capacitación en competencia de los empleados	Visitar las empresas más reconocidas y proponer el negocio.	200.000	Julio 10 al 25
Posicionar a la empresa como la empresa que brinda servicios con mayor calidad, responsabilidad y compromiso social.	Desarrollar una campaña Publicitaria	Negociar porcentajes de utilidad y destinar el 4% de la facturación mensual de la empresa para desarrollo de la campaña.	150.000	Todos los meses.
		Definir el sector de mercado al que se va a dirigir la campaña.	0	Todos los meses
		Establecer contacto con propietarios, gerentes y administradores de	50.000	Julio a diciembre

		las empresas.		
		Correo electrónico - teléfono	0	Junio a diciembre de 2.013
Construir relaciones a largo plazo con los clientes más significativos en el año 2.013	Establecer relaciones a largo plazo con los clientes más importantes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes	Almacenamiento y análisis de los clientes actuales y potenciales	100.000	Junio a diciembre de 2.013
		Enviar constantemente información sobre promociones	70.000	Junio a diciembre de 2.013
		Información respecto al servicio y apoyo con material impreso	100.000	Junio a diciembre de 2.013
		Base de datos con fechas de cumpleaños de propietarios, gerentes y administradores.	50.000	Junio a diciembre de 2.013
		Hacer seguimiento de las preferencias y comportamientos de los clientes.	50.000	Junio a diciembre de 2.013

Fuente: propia de los autores



## REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS

ALLES, Martha. Selección por Competencias. Argentina: Granica, 2006. p.135

AFUAH, A. (1997). La dinámica de la innovación organizacional. Oxford: Oxford University Press.

AGUT Nieto, S. (2001). Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias. Proyecto Social, (9), 13-24.

ALEXIM, J. C. (2002). La certificación en los dominios de la formación profesional y el mercado de trabajo. Boletín Técnico Interamericano de formación Profesional, (152), 11-32.

CASTELLANOS, O. y Martínez, C. (2003), Generación y aplicación del conocimiento en gestión tecnológica. En Memorias del X Seminario latinoamericano de gestión tecnológica-ALTEC (CD-ROM). México: La Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión Tecnológica (Altec).

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos.(8 a.ed) Mc Graw Hill, México. 2007

DOLAN Simón, Schuler Randall y Ramón Valle. La gestión de los Recursos Humanos. Madrid, España, 2003. p. 70

GALLEGO Franco. Mery. Trabajadora social del a UPB. Con especialización den gerencia del desarrollo Humano e la universidad de Eafit.

LEVY-LEBOYER. Claude. Gestión de las Competencias. Como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas. Barcelona: Gestión 2000.com. 2002. p. 39.

MC CLELLAND, D, citado por ALLES, Martha. Diccionario de preguntas. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica, 2006. p. 20.

MÉNDEZ, Carlos E. Metodología, guía para elaborar diseños de investigación en ciencias sociales, económicas, contables y administrativas. 2ed. Bogotá D.C: Norma, 2006.

PARSONS,T, citado por DIAZ, Mariela. El diccionario virtual de Competencias Laborales. Barranquilla. p.7.

PEREDA, Santiago y BERROCAL, Francisca. Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces, 2001. p. 21.

SENA (2003). Manual de evaluación y certificación con base en normas de competencia laboral. Bogotá, SENA.

SHERMAN Jr. .Administración de Recursos Humanos (12 a. Ed).Editorial Thomson Learnig. Estados Unidos.

## WEBGRAFIA

Chiavenato, Idalberto Administración de Recursos Humanos Quinta Edición, Mestre e doutor en Administracao pela city university of los Ángeles California.

Como retener el talento humano. (En línea) disponible en:  
<http://www.youtube.com/watch?v=NHSHBtIJRRI>. (Video

Competencias. (en línea). Disponible en: <http://bvs.sld.cu/revistas/infd/n809/inf2209.htm>.

Mertens, L. (2000). La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. En: [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy)

Muestra. (en línea). Disponible en:  
<http://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>

Municipio de envigase. (en línea). Disponible en:  
<http://www.envigado.gov.co/css/PLAN%20DE%20DLLO%202012-2015.pdf>

Planeación y desarrollo municipio de Envigado. (en línea). Disponible en:  
<http://www.envigado.gov.co/css/PLAN%20DE%20DLLO%202012-2015.pdf>.

## ANEXO A

### FORMATO DE ENCUESTA

Encuesta realizada para diseñar una propuesta de formación y capacitación que permita el desarrollo de competencias profesionales en la población que desea el ingreso al mercado laboral en el municipio de Envigado.

Lea con atención las siguientes preguntas, debe contestar sólo una respuesta por cada pregunta, sin omitir ninguna y trate de ser lo más sincero posible al responder, dicha información será utilizada para evaluar una propuesta de negocio y el mejoramiento de la misma como único fin.

**1. Genero**

- a) Femenino
- b) Masculino

2. A la hora de buscar empleo se presenta personalmente en las empresas.

- Si
- No

3. Busca empleo e información sobre empresas únicamente por internet

- a) Si
- b) No

4. Cuando tiene programada una entrevista de selección usted:

- a) se prepara consiguiendo información de la empresa.
- b) Prepara respuestas precisas a las posibles preguntas que se les realice.
- c) No me preparo, prefiero ser espontaneo.

5. Actualmente considera que posee las competencias laborales necesarias para trabajar.
- c. Si
  - d. No
6. Procura aprender continuamente cosas nuevas, está abierto al cambio.
- a) Si
  - b) No
7. Cual considera sea la dificultad para encontrar trabajo?
- a). Falta de formación
  - b). Falta de experiencia
  - c) Falta de carácter e iniciativa
  - d) Otro, cuál?
8. ¿Qué es lo que más se le dificulta a la hora de realizar una entrevista de trabajo?
- a) La comunicación/ Hablar en público.
  - b) La presentación personal
  - c) Inseguridad.
9. Considera usted pertinente una empresa de entrenamiento en competencias laborales para que su inclusión a la vida laboral sea efectiva?
- a) Si
  - b) No

*Muchas gracias*

## **ANEXO B.**

### **ESTRUCTURA SEMIESTRUCTURADAS**

#### **PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN EN COMPETENCIAS PARA LA POBLACIÓN QUE DESEA EL INGRESO AL MERCADO LABORAL EN EL MUNICIPIO DE ENVIGADO.**

Buenos días/tardes. El presente estudio tiene por objeto realizar una propuesta de formación y capacitación que permita el desarrollo de competencias profesionales en la población que desea el ingreso al mercado laboral en el municipio de Envigado.

Por lo anterior, me gustaría escuchar los aportes que puedan realizar a la investigación.

1. ¿Quién o quiénes son los encargados de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal?
2. ¿Cómo se hace el proceso de selección en la organización?
3. ¿Qué perfiles son tenidos en cuenta en los momentos de seleccionar un candidato?
4. ¿Qué criterios tienen en cuenta en el momento de realizar procesos de selección de un candidato?
5. ¿Qué pruebas realizan en el proceso de selección de personal?

*Muchas gracias por la colaboración*