



Dinero



SERVICIO NACIONAL
DE APRENDIZAJE

**GESTIÓN DEL
TALENTO
HUMANO**

**CRECIMIENTO
PARA EL
ÉXITO
EMPRESARIAL**

Con emprendimiento,
aumentan las oportunidades
de las empresas
más pequeñas



emprendimiento
Una oportunidad para todos

PROGRAMA BANCA DE LAS OPORTUNIDADES

Una política del gobierno que promueve el acceso a servicios financieros a toda la población colombiana.

El **SENA** forma, asesora y acompaña a las unidades productivas y microempresas con el fin de contribuir al fortalecimiento de sus negocios por medio de crédito.

Línea de servicio al cliente
Bogotá: 5925555
Gratis resto del país: 01 8000 910270

www.sena.edu.co



SERVICIO NACIONAL
DE APRENDIZAJE



emprendimiento
Una oportunidad para todos



BANCA DE LAS
OPORTUNIDADES



Crecimiento para el Exito Empresarial by
<http://biblioteca.sena.edu.co/>
is licensed under a Creative
Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported License.
Based on a work at <http://biblioteca.sena.edu.co/>.

Consejo Editorial:
Rosario Córdoba. Darío Montoya
Concepto y Edición General:
Jorge Alberto Hernández.
Revisión Técnica
Juan Bautista Franco
Alexandra González
Catalina Posada Pacheco
Walter Hernando Galeano
Ivonne Patricia Bernal López
Magda Lyda Villa Leyva
Siervo de Jesús Galindo

**Dirección del Sistema Nacional
de Aprendizaje (Formación)**
Camilo Montes Pineda
León Darío Cardona Yepes
Centro de Gestión Administrativa
Martha Rocío Peña
Clara Inés Villarejo
**Junta Directiva Mesa Sectorial
de Recursos Humanos**
Constanza Castillo de Arregocés
Líder PYMES SENA
Mónica Saldarriaga Cardona

**Dirección de Promoción y
Relaciones Corporativas**
Claudia Fernanda Castañeda Ávila

Coordinación General de Proyecto:
Beatriz Taborda Ocampo –
SENA
Mario Restrepo Quintero-
DINERO



El camino hacia la productividad



➤ **Obtener mejoras importantes** en la productividad de las operaciones, implementando varias acciones para ser más competitivos en el mercado nacional e internacional, es imprescindible para los empresarios colombianos.

Para convertirse en un jugador estelar en el mundo se deben dar varios pasos fundamentales y trabajar en algunos de estos campos: segmentar los mercados en los cuales quiere hacer presencia, innovar y apropiarse nuevos conocimientos, introducir nuevas tecnologías, lo cual generalmente conlleva importantes inversiones en activos, representados en equipos y máquinas o si se trata de sistemas en licenciamiento de software, y adoptar sistemas de aseguramiento de calidad de la oferta de productos y servicios.

Asimismo, cambiar fórmulas de producción, incorporar políticas y estándares para mercados globalizados, revisar los métodos de trabajo, automatizar fases de procesos productivos y/o administrativos, redefinir los procesos evitando duplicidades y eliminar pasos innecesarios de poca aportación de valor, son otras tareas necesarias.

De cara a la personas, focalizar sus actividades, estableciendo prioridades y revisando expectativas, seleccionar los mejores perfiles, comunicar con claridad lo esperado y los avances contra los resultados, entrenar y desarrollarlas para que realicen correctamente la labor a su cargo y retroalimentarlas constantemente, contribuye también a mejorar la competitividad.

En consecuencia, organizar la actividad empresarial bajo un esquema o modelo de Gestión por Competencias, que permita realizar avances de manera metódica en la introducción de estas formas de mejoramiento de la productividad empresarial, impacta en los subprocesos organizacionales de selección, formación y desarrollo de personal, permitiéndole al empresario aprovechar el potencial de sus trabajadores, mejorando la productividad.

La iniciativa del SENA, de promover el uso de las Normas de Competencia Laboral en la Gestión del Talento Humano permite el fortalecimiento de la capacidad de los trabajadores que integran la empresa y de las competencias que ellos tienen. De ahí la importancia de cualificarlos, potencializando el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que poseen para realizar las funciones que se les asignan.

Actualmente el País cuenta con 69 Mesas Sectoriales de concertación de Competencias Laborales que cubren buena parte de los sectores económicos y de las cadenas productivas y de servicios del País,

Normas aplicables a cada realidad particular. El modelo de gestión por competencias se concentra en los procesos y en las metodologías de evaluación de los trabajadores para que ellos se certifiquen, generando en este recorrido las ventajas de identificar las capacidades reales, sus necesidades de formación y, por ende, el mejoramiento del nivel de competitividad de los empleados y las empresas que ellos integran.

Aprovechar esta iniciativa del SENA nos coloca en el camino correcto.

*Esperanza Romero Flechas
Gerente de Gestión Humana
de LEGIS s.a.
Presidenta Mesa Sectorial de
Recursos Humanos*

LA GESTION HUMANA POR COMPETENCIAS

»La gran mayoría de los empresarios PYME administran sus empresas de manera aislada. No tienen con quién compartir sus experiencias y reflexionar sobre los temas más importantes y que más les preocupan. Se les dificulta encontrar, a su alrededor, colaboradores que tengan la capacidad necesaria, que generen confianza y con quienes se pueda sobrellevar las cargas más duras que impone la administración de un negocio.

Este es un problema serio, que limita las posibilidades de crecimiento empresarial. Comienza cuando el empresario necesita contratar un nuevo empleado. Decisión normalmente guiada por una sola pregunta: "¿Cómo consigo una persona que haga bien la labor que requiero, al menor costo posible?" La selección, además de entenderse como un gasto, se concentra en los aspectos directamente ligados a la tarea o tareas que la empresa necesita, en ese momento.

Sin embargo, la contratación del trabajador no siempre corresponde a un proceso de selección que compruebe las competencias básicas y específicas de los aspirantes. El presupuesto con el que se cuenta es el juez definitivo que usualmente determina quién será el nuevo trabajador.

Son paradigmas que se deben examinar para que la PYME pueda lograr sus intereses de crecimiento. Las decisiones sobre Talento Humano - TH-, como el activo más valioso de la organización, deben adquirir

la prioridad que merece; gestionado adecuadamente redundará

en el rendimiento de sus actividades. Por lo tanto, deben estimarse como inversiones pensadas para el futuro de la empresa y no bajo la inmediatez del presente.

El resultado empresarial esperado es la rentabilidad. Por ello, la Gestión del TH por Competencias contribuirá en obtener indicadores de productividad y competitividad, reflejados en el crecimiento sostenible de la organización.

» NORMAS DE COMPETENCIAS LABORAL -NCL-: UNA RESPUESTA A LA GESTION DEL TALENTO HUMANO -GTH-

El SENA, utilizando el enfoque funcionalista y la figura de las Mesas Sectoriales, enmarcadas en los principios de concertación, consenso, alcance nacional y temporalidad, identifica y elabora las NCL que responden a los procesos organizacionales de las empresas colombianas.

Estas Normas, consideradas estándares de calidad del desempeño de los trabajadores, constituyen la plataforma para preparar y ejecutar procesos de certificación de competencias, diseñar programas de formación integral y, en un sentido más amplio, Gestionar el Talento Humano, en cualquier organización como las PYME.

Bajo esta óptica, se constituye un Sistema de Gestión Integral de Calidad con tres componentes claves:

1. Desarrollo e implementación de un Sistema de Procesos Eficientes.
2. Desarrollo y producción de Productos y Servicios con excelente calidad.
3. Gestión del Talento Humano Competente.

Estos tres componentes, alineados a la gestión estratégica de la empresa, benefician la productividad y competitividad organizacional. En consecuencia, la GTH por Competencias Laborales -GTHxCL-, al promover y evaluar el uso de las NCL e incorporadas a los manua-

LA GTHxCL
CONTRIBUIRA
EN OBTENER
INDICADORES
DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD
REFLEJADOS
EN EL
CRECIMIENTO
SOSTENIBLE
DE LA
ORGANIZACION





les de procesos y funciones, con métodos como el del ciclo PHV A -Planificar, Hacer, Verificar y Actuar-, o con el que mejor se ajuste a la realidad empresarial, fortalece las acciones de los objetivos estratégicos empresariales al mejorar los rendimientos esperados y garantizar los resultados funcionales que más cuentan para la organización.

La incorporación de las Competencias en los procesos de GTH es una práctica recomendada por la Organización Internacional del Trabajo, de acuerdo con su recomendación 195 de 2004. La misma señala, entre otras, la necesidad de promover la identificación de las tendencias en materia de competencias que necesitan las personas, las empresas, la economía y la sociedad en su conjunto; y adoptar buenas prácticas en materia de desarrollo del TH.

En este cuadernillo encontrarán los lineamientos generales de esta estrategia y que el SENA quiere impulsar como contribución al mejoramiento productivo y competitivo de la PYME. Y para mayor información, acceda al link: <http://formacionparaeltabajo.spaces.live.com> vínculo Sistema Nacional de Aprendizaje (Formación) para el Trabajo.

» LA CONCERTACION

EL CAMINO PARA ACCEDER A LAS COMPETENCIAS LABORALES

Las instancias de concertación, en el proceso de elaboración de los estándares de calidad para los trabajadores, son las Mesas Sectoriales. Estas, junto con los Equipos Técnicos integrados por Expertos del Sector productivo y con la orientación Metodológica del SENA, describen los resultados que un trabajador debe lograr en el desempeño de una función laboral,

definen los contextos en los que ocurre ese desempeño y determinan los conocimientos que debe aplicar, así como las evidencias que debe aportar para demostrar que es competente.

Este trabajo se debe lograr, en primer lugar, con la identificación de las funciones productivas de cada sector, las cuales se establecen de lo general a lo particular hasta la contribución individual; es decir, los resultados que se esperan de un trabajador como aporte a los procesos, como funciones, en los que participa.

Estos estándares son reconocidos por los trabajadores, empresarios y por el mismo Estado a través de las NCL colombiana. De acuerdo con la normatividad vigente, el Consejo Directivo Nacional del SENA, conformado por el Gobierno, Empresarios, Trabajadores y la Iglesia, es la instancia que de forma concertada aprueba estas Normas.

De La Contribución Individual a la Competitividad

» Una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una función productiva de manera eficiente, logrando los resultados esperados en el marco de los procesos organizacionales. En el contexto actual, no se concibe la función como el resultado de la sumatoria de tareas fáciles de identificar y describir o como el análisis de tiempos y movimientos para el puesto de trabajo. Es más compleja, dinámica y abierta, como consecuencia de los avances tecnológicos, las estructuras por procesos y las nuevas prácticas en la organización del trabajo.

En las empresas de hoy existe una imperiosa necesidad de valorar los desempeños de los trabajadores, con el fin de establecer su competencia y su contribución a la productividad. Es por eso que las competencias se describen partiendo de las contribuciones individuales y que se generalizan para grupos de trabajadores que realizan las mismas funciones en la producción de índole similar.

Y en el marco de la Gestión por Procesos, la definición clara de las funciones de los trabajadores, como competencias y su certificación, contribuye al logro de los resultados esperados por la organización, ya que esta gestión pretende que la secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA, para conseguir un resultado como SALIDA, satisfaga los requerimientos del cliente.

» LA COMPETENCIA LABORAL

Herramienta Para La Productividad Cuando se pregunta comúnmente a una persona

¿Qué profesión tiene?, la respuesta generalmente está asociada con la carrera que estudió en una Institución de Educación Superior. Pero la verdadera profesión debe identificarse con lo que sabe y hace muy bien en su desempeño laboral; es decir, con la demostración de sus propias competencias, que se reflejan en satisfacciones personales, beneficios y compensaciones.

La Norma ISO 10015 sobre Gestión de Recursos Humanos, define competencia como: "Aplicación de conocimientos, habilidades y comportamientos en el desempeño" Por lo tanto, la Competencia Laboral se

refiere a la aplicación de conocimientos, habilidades y comportamientos en el desempeño, como un referente asociado de la actividad laboral.

La Competencia involucra dimensiones de la capacidad del individuo como:

Conocimiento

Tiene que ver con la información acerca de quién sabe cómo hacer qué, o lo que se denomina KnowHow. Lo importante del conocimiento no es la cantidad, sino la productividad y, para ello, hay que vinculado con desempeño y resultado.

Habilidades

Son las que demuestran las personas en el hacer y que sobresalen ante las demás, con un alto componente en conocimiento.

Comportamientos

Se puede definir como el rol social que es la imagen que un individuo muestra en público; representa lo que la persona considera importante. Refleja sus valores, tales como el cumplimiento en el trabajo o el despliegue de comportamientos asociados al liderazgo.

Estas dimensiones se concretan en el desempeño laboral y es a partir de indicadores de resultados del desempeño de la función productiva, que se identifica, evalúa y certifica la competencia.

» NORMAS DE COMPETENCIAS LABORALES

Un estándar de calidad para el desempeño laboral

Las NCL son establecidas por los sectores productivos (empresas, trabajadores y gobierno) y son usadas para:

1. Procesos de GTH en las empresas: Gestión del Empleo, Gestión del Desarrollo y Gestión de las Compensaciones.

2. Realizar diseños curriculares y asegurar la pertinencia de los mismos por parte de instituciones educativas.

3. Realizar procesos de evaluación y certificación del desempeño laboral. y reflejan:

» Lo que la persona debe ser capaz de hacer.

LA COMPETENCIA LABORAL SE REFIERE A LA APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS HABILIDADES Y COMPORTAMIENTOS EN EL DESEMPEÑO, COMO UN REFERENTE ASOCIADO A LA ACTIVIDAD LABORAL.

» Los contextos, condiciones y escenarios en los que debe demostrar el desempeño.

» Los conocimientos y comprensiones esenciales que debe poseer, para lograr desempeños competentes y consistentes en el tiempo.

» Las evidencias que debe aportar para demostrar su competencia.

» **METODOLÓGICAMENTE, LA NORMA CONTIENE**

1. El Título del Elemento: Lo que una persona es capaz de hacer en el desempeño de una función productiva.

2. Los Criterios: Resultados que una persona debe obtener y demostrar en situaciones reales de trabajo con calidad.

3. El Rango de Aplicación Escenarios y condiciones variables donde la persona demuestra dominio sobre el elemento de competencia.

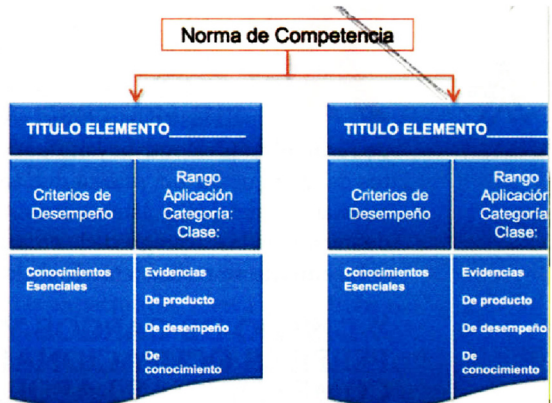
4. Los Conocimientos Esenciales: Teoría, principios, conceptos e información relevante que sustentan y aplican en el desempeño laboral competente.

5. Las Evidencias Requeridas: Pruebas necesaria para evaluar y juzgar la competencia laboral de una persona ..

Existen Normas de Empresa, de Industria (o sectoriales), Normas Nacionales (concertadas entre las industrias de un mismo país) y Normas Internacionales (concertadas entre varios países). Para Colombia, la entidad normalizadora de las CL es el SENA.

Los sectores productivos colombianos han establecido, a la fecha, más de 2.300 NCL, y se pueden conocer todas estas en la página: www.sena.edu.co sección Normalización.

LAS PYMES, DE ACUERDO CON SUS PLANES ESTRATEGICOS DEBEN IDENTIFICAR CLARAMENTE AREAS Y PROCESOS CLAVE, PARA CONCENSTRARSE EN LO QUE MEJOR SABEN HACER Y LO QUE LAS DIFERENCIA DE LAS DEMAS.



» **IDENTIFICAR LAS FUNCIONES CLAVE EN LA ORGANIZACION**

Una Misión Empresarial Las PYME, de acuerdo con sus planes estratégicos, deben identificar claramente áreas y procesos clave, para concentrarse en lo que mejor saben hacer y lo que las diferencia de las demás.

Este trabajo no puede realizarse únicamente con la información generada al interior de la empresa. Conocer la percepción de los clientes, frente a lo que se ofrece, es definitivamente necesario.

Para identificar las funciones clave, en las PYME, se recomienda seguir los siguientes pasos:

Hacer una lista de los productos y servicios que ofrece y que generan ingresos.

» Identificar las áreas de la empresa y definir procesos y procedimientos, a partir de la misión de la empresa. Encontrando quien compra y quien vende.

» Establecer el propósito clave de cada área.

» Identificar las características de cada área. Qué funciones se deben cumplir y procesos que adelanta.

» Identificar las funciones productivas por área.



Aplicación estratégica de Las NCL

La utilización estratégica de las NCL implica que, una vez definidas las áreas, éstas se deben alinear con los procesos y funciones clave en las cuales participan los trabajadores, con el fin de obtener un nivel de resultados que contribuyan de manera efectiva a los propósitos de la organización, puesto que las competencias son el principal activo del TH, y éste se constituye el ímpetu esencial para definición de la estrategia de la empresa. Lo anterior se realiza a través de los siguientes procesos:

» DISEÑO DE CARGOS Y PERFILES OCUPACIONALES POR COMPETENCIAS LABORALES

Diseñar cargos implica identificar las competencias que deben evidenciar quienes participan en un proceso productivo, asegurando desempeños laborales esperados. El Diseño de perfiles ocupacionales tiene en cuenta las aptitudes exigibles e identificadas, los conocimientos básicos, las habilidades y destrezas, los comportamientos asociados y los resultados esperados del desempeño competente de un trabajador. Una vez definidos los cargos y perfiles es conveniente elaborar el Manual de Funciones y Procesos por Competencias. Y para este diseño y definición de cargos, el SENA dispone para todos los empresarios PYME una excelente herramienta, en [http:// observatoriolaboral.sena.edu.co](http://observatoriolaboral.sena.edu.co) vínculo "Diccionario Ocupacional: Allí podrá identificar, según la denominación del cargo y sus principales funciones requeridas, con base en el área de desempeño y nivel de cualificación, la ocupación requerida. Por ello, la Clasificación Nacional de Ocupaciones -CON- es la organización sistemática de las ocupaciones existentes en el mercado laboral colombiano.

» SELECCIÓN Y VINCULACIÓN

La selección y vinculación del Talento Humano de la PYME se adelantará con base en las NCL definidas para el cargo y bajo los requerimientos establecidos en los perfiles ocupacionales.

Cuando el empresario PYME tiene claro las funciones y procesos que adelantará el trabajador (definido en el perfil del cargo), puede seleccionar aquellos candidatos que demuestren tener dichas competencias. Otros referentes, que ayudan a los encargados de estructurar y aplicar el proceso de selección y vinculación, son las Normas identificadas en la Mesa Sectorial de Recursos Humanos.

Ingresando a www.sena.edu.co link "Servicio Público de Empleo" dirección [http:// colombianos-trabajando.sena.edu.co](http://colombianos-trabajando.sena.edu.co), el empresario PYME dispone de un servicio gratuito para obtener, seleccionar y vincular candidatos con las competencias requeridas,

LA PYME DEBE ALINEAR LAS COMPETENCIAS DE LOS TRABAJADORES CON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN Y EL SISTEMA DE GESTIÓN

en cada uno de los cargos, para laborar en su empresa, evitando intermediaciones y referenciaciones innecesarias y costosas.

» FORMACIÓN Y DESARROLLO

Al comparar los perfiles por competencias y la evaluación personalizada de los trabajadores, surgen las necesidades de desarrollar procesos de aprendizaje o formación como punto de partida de los planes de mejoramiento continuo de los trabajadores.

Los programas de capacitación deben ser coherentes y coincidentes con las expectativas e indicadores de desempeño, tanto individuales como del negocio -presente y futuro- o El objetivo, de los planes de capacitación y desarrollo, diseñados según las necesidades del cliente, es potenciar las competencias laborales y profesionales que cada uno de los trabajadores posee o requiere para obtener resultados exitosos en los diferentes procesos organizacionales y generar valores agregados a toda la cadena productiva.

Al definir los desempeños esperados, como funciones estandarizadas en NCL, los planes de capacitación serán más efectivos y eficientes en tanto la focalización de la formación para quien requiere alcanzar dicho desempeño.

Esta metodología permite un cambio significativo en la práctica, en la satisfacción personal, en el clima organizacional y en el crecimiento empresarial.

» PLANES DE SUCESIÓN

Las empresas permanecen y las personas salen, lo que conlleva a desarrollar procesos de Planes de Carrera, Cuadros de Reemplazo o Planes de Sucesión. La intención es preparar el personal que podrá tener a futuro la responsabilidad de suceder o reemplazar algunos cargos. La GTHxCL agrega valor a este proceso, al estar orientada a identificar y desa-





rollar las competencias que permitan movilidad organizacional, tanto vertical como horizontal con desempeños laborales de alto rendimiento.

» **GESTION DEL DESEMPEÑO**

Gestionar el desempeño no es lo mismo que evaluar el desempeño. Esto último se asocia a la calificación individual de resultados, mientras que la primera se orienta a medir, valorar y elevar el nivel de calidad de dichos resultados. Por lo tanto, al confrontar las características del puesto y sus requerimientos, con las competencias del trabajador, surge inmediatamente el plan de acción que orienta la realización efectiva de los procesos de capacitación y formación en competencias, requeridas para la función esperada dentro de los procesos productivos. Al gestionar entonces el desempeño se consigue analizar efectivamente las causas de su desviación -brecha entre lo que hace y lo que debe hacer bien- y los correctivos pertinentes.

» **GESTION POR COMPETENCIAS LABORALES**

Un Reto Para El Éxito

La búsqueda del éxito empresarial en la PYME, a través del liderazgo que ejerce su dueño y el trabajo efectivo y competente de sus equipos, supone un pensamiento estratégico evidenciado en la planeación organizacional, en un óptimo clima organizacional y, por supuesto, en el continuo desarrollo de las competencias del TH. Talento que de manera proactiva y conjunta, colaborará en la construcción de la esencia empresarial. Las tareas, antes descritas, en últimas, guiarán a la PYME por el sendero del crecimiento sostenible, rentable y competitivo.

La PYME debe alinear las competencias de los trabajadores con los objetivos de la organización y el sistema de gestión, puesto se debe pasar de un análisis estático de puestos a otra dinámica del desempeño de las personas.

La puesta en marcha, de manera organizada, del proceso de planeación del crecimiento sostenible de la PYME, se ha venido describiendo en los anteriores

cuadernillos. En éste se concluye con la relevancia de la GTHxCL como factor esencial para lograr el éxito empresarial.

» **ELEMENTOS ESTRATEGICOS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS**

El desafío de la PYME en el contexto actual es atraer, retener y potenciar el Talento de los trabajadores, entendiendo las expectativas acerca de su trabajo y ofreciéndoles oportunidades para el desarrollo armónico y competitivo en la organización.

Las PYME no son ajenas a la inobjetable tendencia y desafíos tecnológicos que transforman permanentemente las estructuras organizacionales. La demanda de la fuerza laboral es cada vez más sensible a temas como calidad de vida y al rol de las empresas en la sociedad. Por tanto, para atraer y retener el mejor TH, la empresa debe generar y mantener una estrategia de compensación, pagos y beneficios, acorde con lo que ofrece el mercado, alineándolo con el desempeño y competencias definidas en cada uno de los trabajadores. Sin embargo, la retribución es solo uno de los factores estratégicos de la Gestión.

La GTH requiere de trabajadores cuyos perfiles puedan adaptarse con facilidad a distintos entornos y funciones productivas que adelanta la organización.

Adicionalmente, la empresa debe trabajar en procesos de fidelización de sus trabajadores, a través de programas de capacitación y desarrollo humano, identificación y formación de líderes futuros capaces de establecer metas claras de trabajo en la organización a largo plazo, enmarcado como parte de los programas de Responsabilidad Social que adelanta la PYME.

El empoderamiento del TH ayuda a crear confianza en toda la organización, rompe con el paradigma de la jerarquía empresarial tradicional, e invita a las personas a ser más responsables y a aumentar su grado de pertenencia al potencializar sus capacidades de liderazgo y dirección.

Con emprendimiento una idea
se convierte en un gran negocio



emprendimiento

Una oportunidad para todos

Informes: www.fondoemprender.com

Línea de servicio al cliente

Bogotá: 5925555

Gratis resto del país: 01 8000 910270

www.sena.edu.co

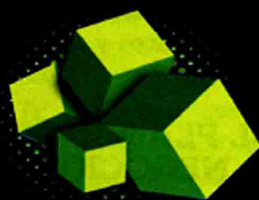
Fondo Emprender del SENA

Ahora todos los colombianos tienen la oportunidad de presentar sus planes de negocio y hacer realidad su empresa.

Visite las unidades de emprendimiento: **115 centros** de formación **SENA**, **265 universidades e instituciones** de educación superior y **27 incubadoras** de empresas a nivel nacional, y **convírtase en un nuevo empresario para el país**



SERVICIO NACIONAL
DE APRENDIZAJE



emprendimiento
Una oportunidad para todos



Fondo
Emprender
Por un país de propietarios

IMPLEMENTACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN

La Gestión Humana por Competencias, Utilizando del CICLO PHVA



Cuando se desea aplicar el ciclo PHVA, para comenzar a implementar la Gestión del Talento Humano por Competencias, se sugiere comenzar con los siguientes

pasos:

1 » PIENSE EN LA PYME COMO UNA ORGANIZACIÓN

A partir de una estructura organizacional mínima requerida, es importante que ella misma permita dar respuesta a:

- ¿Quiénes asumen las funciones administrativas como pago de nómina, servicios públicos, procesos contables, compras, pagos, mercadeo, entre otras?
- ¿Quién ofrece y presta los servicios?
- ¿Quién construye los bienes y productos?

¿Quién da el soporte técnico al cliente?

- ¿Cuáles son rutas que se deben implementar para llegar a los clientes?
- ¿Quiénes están pensando en nuevos productos o servicios? ¿Quién explora nuevos mercados y nuevos clientes?

Como ya se definió con claridad que "quien compra no es quien paga, y que quien cotiza no es quien compra"; entre otras, se debe incluir algunas buenas prácticas empresariales, por lo tanto, en el marco de los procesos organizacionales, las empresas deben tener al menos las siguientes áreas:

Área Administrativa: Administra los recursos físicos, financieros y de personal, y ejecuta las compras necesarias para el funcionamiento.

Área de Producción: La cual formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos y/o servicios, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales, y herramientas requeridas.

Área de Mercadeo y Ventas: En donde se adelantan el proceso de planeación, ejecución y definición de precio, promoción y distribución de servicios y productos para satisfacer los objetivos individuales y organizacionales.

Área de Investigación y Desarrollo: Encargada de proyectar y poner operación nuevos productos y/o servicios

2 » CONFORMACIÓN DEL EQUIPO

A partir de la identificación de las áreas de la empresa y teniendo en cuenta que la implementación de la Gestión por Competencias es un proyecto organizacional, se debe conformar un equipo de trabajo efectivo que represente cada área y conozca a profundidad los procesos específicos y sus factores



críticos de éxito.

3 » IDENTIFICAR EL PLAN ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO

El plan estratégico se convierte en el hilo conductor de toda la organización, por lo que es necesario tener claramente definida hacia dónde va la empresa y cómo puede posicionarse en el mercado y competir. Desde allí se podrá identificar los factores críticos de éxito, acordes con los retos organizacionales.

Luego se comienza a identificar cuáles son las características de la empresa, además de establecer cómo debe ser el personal que tiene que laborar en ese contexto organizacional. Lo anterior garantizará, a futuro, el cumplimiento del plan estratégico.

4 » IDENTIFICAR LA MISIÓN DEL ÁREA O GRUPO A ESTUDIAR

Es claro que cada una de las áreas establece entre sí una relación de interdependencia debido al trabajo por procesos. La siguiente tarea es identificar los propósitos misionales de cada área, de tal forma que cada una de las áreas cumpla una "parte" de lo que se denomina la "Macro Visión Organizacional". Una forma de definir la misión de cada área es pensar en cuáles son las contribuciones que esa área realiza al cumplimiento de





las Metas Organizacionales. Un ejemplo de ello: se establece la Misión del área de Mercadeo y la del área de Producción, luego se comparan y se observan semejanzas y diferencias en términos de las metas que se proponen y las funciones que realizan. El resultado debe concluir que, aunque cumplan tareas diferentes, ambas hacen posible el logro de los retos de la organización.

Durante esta etapa, se deben revisar todos los procesos, tareas y responsabilidades requeridas y eliminar todo lo que no agrega valor a la Misión del área.

5 » VERIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA

Verificar la competencia de un trabajador implica comprobar si los resultados de su gestión están relacionados con los procesos y metas propuestos, con las funciones asignadas, con las competencias exigidas y con el direccionamiento estratégico de la organización. Los trabajadores competentes son aquellas personas que demuestran sus habilidades, destrezas y conocimientos en los resultados laborales que genera y para quienes la evaluación del desempeño por competencias es una oportunidad de crecimiento y desarrollo. La PYME crecerá en la medida en que direcciona su estrategia, de manera planificada y con proyección futurista. Administre la empresa de manera efectiva y eficiente. Controle y verifique los procesos y las áreas productivas. Ejecute los planes que la lleven a identificar las oportunidades y desarrollar los factores clave de éxito para lograr el crecimiento empresarial sostenible y rentable.

» EL APORTE DEL SENA A LAS PYME PARA LA COMPETITIVIDAD

La implementación de las NCL en la GTH no es exclusiva para algunas empresas. Es una herramienta importante para fortalecer de forma planificada toda la estrategia organizacional de la empresa y controlar la eficiencia de los aspectos productivos de la Gestión Humana en las distintas actividades empresariales. La experiencia puede ser capitalizada por aquellas empresas que poseen una gran escala, como aquellas organizaciones más pequeñas como la MIPYME. Como ejercicio ilustrativo, en un plan piloto y real, el SENA convocó e invitó varias empresas, apoyadas a través del Fondo Emprender, para que hicieran parte de este trabajo.

Fondo creado por el Gobierno Nacional para financiar proyectos empresariales provenientes de Aprendices, Practicantes Universitarios (que se encuentren en el último año de la carrera profesional) o Profesionales que no superen dos años de haber recibido su PRIMER título profesional.

Se eligieron las que aceptaron trabajar de forma conjunta en este desafío y que tuviesen un desempeño óptimo. Ellas son:

Snacktural, Con Saber Humano, Animar Studio, Autobús, Bibeq, Capital Networks, Dataservip, Domocol, Alborada Editores, Tra-vesía y Turismo. Adicionalmente, se incluyó en este proyecto a Co-

proint y a Guardianes Líder, empresas del Sector de la Vigilancia y Seguridad Privada, quienes manifestaron su interés en la iniciativa.

- Como criterios de selección, se tuvieron en cuenta empresas de diversos sectores económicos que mostraran un gran avance y potencial en su mercado, ya sea por sus productos novedosos, o por sus canales de distribución y abastecimiento. Que contaran con un equipo de trabajo interdisciplinario y que incorporaran las TIC -Tecnologías de Información y Telecomunicaciones- dentro de sus procesos de producción. Cuando se les propuso este reto, todas manifestaron el interés y la decisión; aunque con la preocupación del tiempo requerido para el desarrollo del trabajo. Algo que ha sido supremamente valioso porque les ha permitido afinar el propósito clave de la empresa (Misión - Visión) y los objetivos estratégicos al definir las funciones claves de la empresa.

Su principal atracción con este desafiante trabajo fue sentir que podían contar con una excelente herramienta que les permitiera identificar y estar seguros de tener el personal correcto en las funciones clave, puesto que les resuelve algunas dificultades organizacionales y les fortalece para mejorar su capacidad de ser exitosos: no tener que estar contratando personas y luego tenerlas que despedir cada tres meses al comprobar que no se desempeñaban como se esperaba; realizar funciones, por ejemplo de mensajería en cabeza propia, haciéndoles perder tiempo, recursos y esfuerzos, sabiendo que podían delegarlas en otras personas; concentrar y asignar las funciones clave de la empresa en personal idóneo para ello -personal certificado-; etc.

Estos casos, que aún se están documentando, serán publicados por el SENA, y serán referentes obligados para conocer cómo una PYME puede implementar las N.CL. y construir su propio Modelo GTH, con base en la propuesta metodológica que el SENA ha construido para ello y que puede ser consultada en www.sena.edu.co.



SNACKTURAL

La **Gestión Humana por Competencias**, un objetivo estratégico como oportunidad de crecimiento rentable y sostenible.

“Lograr la Certificación de Calidad, es el próximo objetivo que queremos alcanzar para poder iniciar nuestras exportaciones”;

De esta manera describen Leticia y Lucelly Mejía Arias, dos hermanas y socias de SNACKTURAL, cómo a través de la convocatoria del SENA para ser partícipes en la implementación de las NCL en la Gestión del Talento Humano, han logrado identificar una oportunidad de crecimiento rentable y sostenible. Pues su principal desafío consiste en documentar procesos y procedimientos que contribuyan a la organización de la empresa.

La idea del negocio nace en la elaboración de un proyecto educativo realizado por Lucelly y que es apoyado por su tutor, para que se presente en la convocatoria del Fondo Emprender en el año 2005.

Encontrar propiedades nutritivas en la cáscara de naranja y su lento proceso de descomposición natural, las lleva a desarrollar un producto saludable a partir de la deshidratación de las frutas, obteniendo un alimento natural, que ha encontrado en el consumidor una respuesta muy positiva a las necesidades de alimentación sana.

Su principal producto es la cáscara de naranja deshidratada, comercializada bajo la marca “Kromix”; con 5 modalidades para el consumo. Durante los 3 años de operación, ha tenido ventas por \$ 124'014.615 Y su TH es de 9 personas.

EL MODELO GTHXCL EN SNACKTURAL

Un primer paso para implementar el Modelo, se da con la relación de las áreas definidas por la empresa con las Mesas Sectoriales existentes, luego se analiza cuáles NCL aplican a los cargos, insumo importante para elaborar el Manual de Funciones y adelantar el proceso de Selección y Contratación, tomando como referente las Normas identificadas en la Mesa Sectorial de Recursos Humanos.

Las NCL le han dado una visión estratégica a la empresa, desde la documentación de las políticas organizacionales, hasta los procesos de producción, ventas y mercadeo, permitiendo la maximización de los recursos destinados para estas áreas.

Este Modelo ha sido muy importante para nosotros ya que hemos logrado desarrollar e identificar la forma correcta de realizar la distribución de labores dentro de la compañía; además de lograr crear un mejor ambiente de trabajo en lo referente a la elaboración de cada función por parte de todo el personal. De igual manera este proceso nos ha venido sirviendo para identificar y documentar algunos procesos; por otro lado, nos sirvió para descubrir la necesidad de realizar un proceso de certificación de las normas BPM y de ISO. www.snacktura-leu.com

procesos-snacktural@hotmail.com

ventas-kromix@hotmail.com

Contacto: 2254990

Bogotá, Colombia





CON SABER HUMANO E. U.

La Gestión Humana por Competencias, un objetivo estratégico para la optimización de los recursos.

“La Certificación Laboral es un objetivo inmediato para lograr mayor confianza en nuestros clientes con los productos que ofrecemos”

Con esta frase Lady Yurany Mora Moreno, Directora General de Con Saber Humano E.U., resalta la importancia de implementar el Modelo de Gestión Humana con el reconocimiento de las Competencias de sus colaboradores.

Esta empresa surge como una respuesta a las necesidades de desarrollo y fortalecimiento de Competencias psicológicas y sociales, indispensables para mejorar las condiciones de vida personal, familiar, social y laboral.

Tiene como fortaleza la evaluación y asesoría en el área educativa y organizacional a través de una plataforma virtual diseñada para tal fin y por ello ha identificado en las NCL, una oportunidad para su negocio, debido a que la organización interna facilita la ejecución de las tareas y el servicio al cliente, mejorando la efectividad rentable.

Sus principales servicios: evaluaciones y capacitación psicológica, virtual y presencial -personalidad, orientación vocacional, dificultades de aprendizaje, vulnerabilidad familiar-, multimedia psicoeducativa para desarrollar personalidad emprendedora en niños de 6 a 12 años de edad. Durante los 2 años de operación, han tenido ventas por \$16'000.000, y su TH es de 5 personas.

EL MODELO GTHXCL EN “CON SABER HUMANO E.U”

Con la aplicación de las Normas de Competencia Laboral identificadas en la Mesa Sectorial de Recursos Humanos, están estructurando los perfiles de cargos y elaborando el Manual de Funciones para uso interno y como parte de sus productos para el sector empresarial.

Con Saber Humano E.U. por ser una empresa que ofrece el servicio de consultoría en el área de psicología organizacional, ha visto que las Normas se relacionan exitosamente con la selección, vinculación y capacitación de personal en las empresas, garantizando la satisfacción de sus clientes (pequeñas y medianas empresas).

Esta satisfacción se traduce en una respuesta ágil y efectiva a sus clientes ya que la empresa cuenta con una plataforma virtual, donde adelanta los diseños de los perfiles y competencias por ocupación, así como la evaluación de los candidatos, garantizando coherencia entre las necesidades del cliente y el resultado obtenido.

El proceso continúa en función de lograr obtener los resultados proyectados, con la asesoría del SENA, como caso de estudio de interés para consolidar la estrategia y posicionar la empresa en el sector educativo y empresarial.

Este proceso ha sido importante ya que las personas vinculadas a la empresa son todos profesionales, implicando un alto costo, que si no se optimiza adecuadamente genera pérdidas significativas. Por tanto es y seguirá siendo un factor clave contar con el modelo de gestión de competencias, capacitamos y certificamos en las diversas áreas a las cuales aplicamos. www.consaberhumano.com www.evaluacionesconsaberhumano.com consaberhumano@consaberhumano.com consaberhumano@misena.edu.co

Contacto: 742 31 71- 765 0498

Bogotá, Colombia



ANIMAR STUDIO EU

La Gestión Humana por Competencias, un objetivo estratégico para la productividad y competitividad.

“Lograr la Certificación laboral, es el próximo objetivo que queremos alcanzar para tener presencia competitiva y reconocimiento en el mercado nacional e internacional”:

Es la propuesta de Animar Estudio EV, empresa que produce y comercializa audiovisuales educativos para televisión infantil. Patricia Sabogal, Gerente y Representante Legal, manifiesta que con la implementación del Modelo de Gestión Humana por Competencias, optimizará la productividad de los empleados para que la organización pueda crecer, fortalecer su estructura organizacional y destacarse en el sector audiovisual.

Sus principales productos son medios audiovisuales para televisión educativa infantil, durante su año de operación no han tenido ventas y su TH es de 6 personas.

EL MODELO GTHXCL EN ANIMAR STUDIO EU

El Modelo de Gestión Humana por Competencias, inicia con la relación de las áreas definidas por la empresa y las Mesas Sectoriales de Telecomunicaciones y Teleinformática. Luego se seleccionan las Normas de Competencia Laboral que aplican a los diferentes cargos y se procede a elaborar el Manual de Funciones para el Área de Producción.

A la fecha el Manual de Funciones se está adelantando para los siguientes cargos: Director, Camarógrafo, Sonidista, Editor, Asistente de Dirección y Productor Comercial. Esta labor se adelanta con base en las NCL definidas por la Mesa Sectorial de Recursos Humanos.

Con el uso de las NCL se han podido identificar falencias en la organización de la empresa y a su vez les ha permitido establecer los procedimientos para los procesos claves.

Consideramos que la implementación del Modelo, optimizará la productividad de los empleados para que ANIMAR STUDIO LV pueda crecer, fortalecer su estructura organizacional y destacarse en el sector audiovisual. Hasta el momento estamos iniciando el proceso con el desarrollo de los manuales de funciones, apoyándonos en las Normas de la Mesa de Telecomunicaciones, identificando falencias en la organización y, a su vez, nos ha permitido establecer los procedimientos para los procesos claves. Nuestro próximo objetivo es lograr la certificación para tener presencia competitiva y reconocimiento en el mercado nacional e internacional. animarstudio@misena.edu.co

animarstudio@gmail.com
Contacto: 2042876
Bogotá, Colombia





COOPPOINT

La certificación de la competencia laboral del Talento Humano como objetivo estratégico para el crecimiento empresarial "La certificación de la competencia laboral de los trabajadores de Cooppoint, ha fortalecido el Good Will de la empresa en el Sector de Vigilancia y Seguridad Privada":

Luis Enrique López Rivera relata de esta manera los beneficios que le ha dado la Certificación Laboral, para setenta y un (71) trabajadores (de un total de 80) entre vigilantes y supervisores, que inició desde el 2007, con el reconocimiento de las competencias para la "Prevención de Incidentes" en la prestación de los servicios de vigilancia y seguridad privada.

Cooppoint es una Cooperativa de Vigilancia que se crea en el 2004, con la misión de prevenir y controlar las pérdidas de las empresas que contratan sus servicios. Como estrategia organizacional continúa en búsqueda de la Certificación Laboral de los trabajadores, utilizando la NCL: "Supervisar los servicios prestados teniendo en cuenta los estándares de calidad, políticas de la Organización y normatividad vigente":

Su principal servicio es de Vigilancia Comercial, durante los 4 años de operación ha tenido ventas por \$2.000'000.000 y su TH: 4 del área Administrativa (Gerente, Asistente Administrativo, Asistente Operativo y Asistente de Recursos Humanos) y 81 trabajadores operativos

EL MODELO GTHXCL EN COOPPOINT

Como una política de Desarrollo del Talento Humano, Cooppoint implementa el Modelo a partir de Evaluación de sus trabajadores, en donde se identifican las necesidades de capacitación y entrenamiento. Estos planes de mejoramiento se orientan a la adquisición, potencialización y mantenimiento de las competencias, hasta obtener la Certificación Laboral.

Los beneficios de la Certificación se dan en doble vía, es decir, afianzan el Good Will de la empresa y a los trabajadores les permite competir en el mercado laboral con el reconocimiento de sus competencias. Esto ratifica que para el Sector de Vigilancia, se ha vuelto atractivo pertenecer a esta Cooperativa, que promueve la cualificación del Talento Humano.

Otra ruta proyectada para alcanzar el Modelo de Gestión Humana por Competencias se da con la estructuración de perfiles y competencias y el diseño del Manual de Funciones para los cargos de Gerente General, Director Administrativo, Director de Recursos Humanos, Director Operativo, Asistentes Administrativos, de Recurso Humanos y Operativos.

El proceso continúa en función de obtener los resultados, con la asesoría del SENA, como caso de estudio de interés para consolidar, la estrategia y cumplir el objeto social de Cooppoint: generar y mantener trabajo para los asociados de manera autogestionaria, con autonomía, autodeterminación y auto gobierno. www.cooppoint.com

gerencia@cooppoint.com
presidencia@cooppoint.com
Contacto: 8052460 - 3115752929
Bogotá De. Colombia



Auto evaluación

FORMATO DE AUTOEVALUACION GESTION DEL TALENTO HUMANO DE LAS PYME					
1. Evalúe como empresario PYME de manera crítica el desarrollo de los siguientes factores estratégicos					
2. Saque las copias necesarias y haga la misma evaluación con sus gerentes clave y pídales sinceridad y muy críticos en la calificación					
3. Una vez evaluado identifique cuáles de los factores requieren atención, cuáles están fortalecidos y redirija la estrategia.					
4. Cruce la evaluación del empresario vs la de los gerentes e identifique si la organización tiene alineada la estrategia en la misma vía.					
5. Defina los lineamientos que debe tomar una vez obtenga los resultados de toda la evaluación.					
Califique los factores de 1 a 5 siendo 1 sin desarrollo y 5 muy desarrollado					
GESTION DEL TALENTO HUMANO	Calificación				
	Sin desarrollo				Muy desarrollada
	1	2	3	4	5
CONOCE O DESARROLLA LA GESTION HUMANA POR COMPETENCIAS					
CONOCE LAS NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL DESARROLLADAS PR EL SENA					
CONOCE O PARTICIPA DE LAS MESAS SECTORIALES PARA LA CONCERTACION DE LAS COMPETENCIAS LABORALES POR SECTOR					
TIENE DEFINIDA CUALES SON LAS FUNCIONES PRODUCTIVAS EN LA EMPRESA					
GESTIONA EL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA					
DISEÑA LOS CARGOS Y PERFILES POR COMPETENCIAS LABORALES					
TIENE PROCESOS DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS					
TRABAJA EN FORMACION Y CAPACITACION BASADAS EN LAS COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO					
POSEE PROGRAMAS DE SUCESION BASADOS EN LAS COMPETENCIAS LABORALES					
GESTIONA LA EVALUACION Y EL DESEMPEÑO BASADO EN LAS COMPETENCIAS LABORALES					
DESARROLLA PLANES DE IMPLEMENTACION, EJECUCION Y EVALUACION BASADOS EN LAS COMPETENCIAS LABORALES					
LA PYME ESTA DESARROLLADA CON BASE EN UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
TIENE CONFORMADO UN EQUIPO EFECTIVO QUE REPRESENTA CADA AREA FUNCIONAL DE LA ORGANIZACIÓN					
TIENE IDENTIFICADO EL PLAN ESTRATEGICO DEL NEGOCIO Y CADA AREA ES PARTICIPE EN SU IMPLEMENTACION					
VERIFICA CONTINUAMENTE EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES					
Si desea compartir sus resultados envíelos a través del portal www.pymesgacela.com					



INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN

UNA OPORTUNIDAD PARA TODOS



Rueda de Inversiones

Convenio SENA~SECAB
Fortalecimiento al SNCIE

Un **espacio de encuentro** para que **inversionistas y emprendedores** establezcan relaciones.

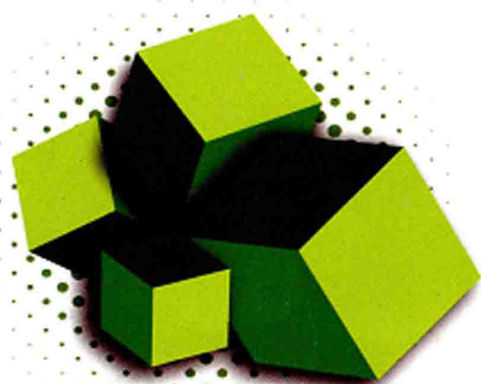
4 Ruedas de Inversión
Bogotá, Barranquilla, Medellín y Cali

Para mayor información descargue los Portafolios de Inversión en: www.capitaliacolombia.com o contacte a: rueda.inversiones@capitaliacolombia.com y en Medellín al teléfono: (4) 5751200 - Ext 104 ó 105



Capitalia C
Inversiones &

Con emprendimiento, crear empresa
es tan fácil como soñarlo.



empréndete

RUTAS
NACIONALES
DE EMPRENDIMIENTO

4 regiones serán el centro de una serie de actividades enfocadas a sensibilizar a la población sobre el tema de emprendimiento en 3 escenarios de interacción:

1. Jornada académica
2. Feria empresarial
3. Jornadas lúdicas

Dirigido a estudiantes de media técnica vocacional de colegios, educación superior, aprendices **SENA** empresarios y emprendedores como tú.

Para mayor información

Alexandra Gonzalez : agonzalezm@sena.edu.co
Catalina Posada : cposada@sen.edu.co



SERVICIO NACIONAL
DE APRENDIZAJE



emprendimiento
Una oportunidad para todos