

PERFILES DE CARGOS BASADOS EN COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA

FABEGA S.A.S - PLANETA SPORT

MILENA MARULANDA VELEZ

GRETTY YOHANNA PEREZ BOLAÑOS

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de

ESPECIALISTA EN GESTION HUMANA

Patricia Vargas

Directora

UNIVERSIDAD E.A.N

POSTGRADO GESTION HUMANA

BOGOTÁ D.C.

2011

PERFILES DE CARGOS BASADOS EN COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA

FABEGA S.A.S - PLANETA SPORT

MILENA MARULANDA VELEZ

GRETTY YOHANNA PEREZ BOLAÑOS

UNIVERSIDAD E.A.N

POSTGRADO GESTION HUMANA

BOGOTÁ D.C.

2012

AGRADECIMIENTOS

A mi esposo Jorge y mi hijo Carlos Arturo los cuales son el motor de mi ser.

A nuestra tutora Patricia Vargas por su gran apoyo , paciencia y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de este trabajo de grado.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron o participaron en mi crecimiento personal, hago extensivo mis mas sinceros agradecimientos.

CONTENIDO

RESUMEN	8
INTRODUCCION	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
2. DELIMITACION	12
3. OBJETIVOS	13
3.1 Objetivo general	13
3.2 Objetivos específicos	13
4. MARCO TEORICO	14
4.1 Antecedentes	14
4.2 Definición de competencia	17
4.3 Clasificación de las competencias	17
4.4 Grados de competencias	26
4.5 Definición de perfil	27
5. MARCO ORGANIZACIONAL	29
5.1 Misión	29
5.2 Visión	29
5.3 Valores	29
5.4 Organigrama	31
5.5 Historia	32
6. SITUACION ACTUAL DE RR HH EN PLANETA SPORT S.A.S	33
6.1 Selección y contratación	33

6.2	Inducción y reinducción	34
6.3	Desvinculación del personal	35
6.4	Formación, capacitación y desarrollo	36
6.5	Evaluación de desempeño	36
6.6	Estímulos y reconocimientos	36
6.7	Permisos	36
6.8	Salud ocupacional	36
7.	METODOLOGIA DE INTERVENCION	37
8.	PERFILES POR COMPETENCIAS	41
9.	CONCLUSIONES	42
10.	BIBLIOGRAFIA	43
11.	LISTA DE FIGURAS	44
	ANEXOS	

RESUMEN

El presente trabajo está orientado a la estructuración de los perfiles de cargos administrativos y operativos basados en competencias, para la empresa FABEGA S.A.S – Planeta Sport, a través de métodos de investigación que permitan evaluar el estado actual e intervenir en los procesos, los cuales darán lugar a la implementación de los perfiles por competencias. Esta investigación se cimentará a partir del análisis y descripción de la problemática a resolver, la cual definirá los métodos, técnicas e instrumentos a utilizar; análisis y descripción actual de los cargos; elaboración del directorio de competencias, y finalmente la definición de los perfiles por competencias para los cargos concernientes a la investigación.

INTRODUCCIÓN

Fabega S.A.S - Planeta Sport, es una organización dedicada a la comercialización de ropa deportiva. En el desarrollo de sus actividades el talento humano es un factor de éxito para el logro de sus objetivos organizacionales. Contar con personas que posean las características adecuadas que contribuyan con dichos objetivos hace del departamento de Recursos Humanos un reto importante en su gestión.

La integración del área de recursos humanos con las otras áreas le permitirá desempeñar su rol como consultor interno, soporte de servicios y socio estratégico. La coordinación de sus políticas en los subprocesos de selección, capacitación, desarrollo, gestión del desempeño y remuneración lo conducirá a un diseño bien estructurado que será parte de la ventaja competitiva que sustentará la organización.

Más allá de la estrategia, del plan de negocio, del posicionamiento de los productos y servicios, o de la tecnología de punta, la competitividad hoy se mide por el rol del área de gestión humana como promotora del vínculo de talentos a la organización, quien pone en práctica los conocimientos, habilidades y características personales de los trabajadores para soportar y generar valor.

Hoy por hoy la gente hace la diferencia entre un buen y un mal negocio, de ahí que el contenido de este trabajo está orientado a la definición de los perfiles por competencias de

los diferentes cargos, que permitan desarrollar y mantener el talento con base a las capacidades, destrezas y habilidades requeridas para un desempeño competente.

Este planteamiento y su aplicación harán posible el reclutamiento, selección y desarrollo de las personas que satisfagan las necesidades propias de la organización.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Fabega S.A.S - Planeta Sport, empresa con trayectoria de más de diez años, ha venido en constante transformación y crecimiento, lo cual ha conducido a la consolidación de sus diferentes departamentos, siendo así el de Recursos Humanos uno de ellos.

La problemática actual del departamento es la ausencia de definición de los perfiles por competencias para los diferentes cargos, lo cual se traduce en eventuales selecciones no adecuadas, las cuales inciden negativamente en el desempeño de las personas; obteniéndose como resultado que algunas de las tareas y funciones inherentes a los cargos no se cumplan y que las competencias requeridas para ejecutar eficientemente estas tareas no hayan sido detectadas y desarrolladas. Por estas razones se considera necesario definir los perfiles por competencias para cada uno de los cargos de la empresa.

En la actualidad, las necesidades de la misma, las circunstancias y el hecho de que una de las autoras labore como Jefe de Recursos Humanos de la empresa, permiten realizar mejoras en dicho departamento, con la elaboración e implementación del diseño de perfiles de cargos basados en competencias.

2. DELIMITACION

2.1 DELIMITACION ESPACIAL

Esta investigación se realizara en la Empresa FABEGA S.A.S- Planeta Sport, ubicada en el barrio Alsacia, en la ciudad de Santafé de Bogotá D.C.

2.2 DELIMITACION TEMPORAL

Con respecto al periodo de validación del presente estudio, este se circunscribe en el año 2011; no obstante los resultados serán utilizados para la proyección de la empresa FABEGA S.A.S – Planeta Sport, de acuerdo con la normatividad vigente y la susceptibilidad al cambio asociada con las circunstancias evolutivas de la modernidad.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar los perfiles por competencias de los cargos administrativos y operativos, que se constituyen en un punto de partida para la selección y desarrollo del personal.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Evaluar los procesos con el fin de diagnosticar el estado actual.
2. Identificar las habilidades, actitudes, conocimientos y comportamientos requeridos para el adecuado desempeño de las personas.
3. Diseñar los perfiles por competencias.
4. Divulgar los resultados del proceso con el fin de generar su aplicabilidad en la compañía.

4.1 ANTECEDENTES

Ante la importancia que hoy se le viene dando al tema de competencias y al interés que numerosas organizaciones manifiestan en implementarlo, pareciera que este tema es de reciente aparición, sin embargo su estudio data del año 1973, cuando el Departamento de Estado norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues era éste un problema de permanente preocupación. Fue entonces cuando se le encomendó a David McClelland, profesor de Harvard muy reconocido en ese momento, como un experto en motivación.

Llorente (1999) afirma que el estudio estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral; se tomó como variable fundamental el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas como excelentes en su labor. Hacerlo bien en el puesto de trabajo está más ligado a características propias de la persona, a sus competencias internas como el conocimiento de uno mismo o los rasgos de personalidad, que a aspectos como los conocimientos y habilidades que son competencias visibles, criterios ambos utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con la experiencia y profesión, relativamente creíbles y confiables.

Por otra parte en 1981 en Inglaterra, se empieza a aplicar técnicas de análisis como: Llorente “Técnica de Incidentes Críticos” orientada a definir las habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente. En 1986 un grupo de profesionales se une al grupo Inglés e intenta diseñar un modelo específico para las empresas españolas utilizando para ello técnicas activas (simulaciones “reales”) para medir las habilidades requeridas en los diferentes cargos y se logra como hecho para destacar la unión entre el Departamento de Recursos Humanos con las demás áreas de la organización en el concepto de eficacia, es decir se reconoce que el área de Recursos Humanos es responsable de garantizar a la organización la eficacia de sus empleados.

En 1988 se presenta un proyecto, fruto del estudio de varios años, sobre las habilidades que las organizaciones españolas deberían tener en cuenta para garantizar desempeños laborales exitosos. Este proyecto se presenta a la Asociación Española de Personal: AEDIPE: Desde entonces se cambia el término “Habilidades” por “Competencias” y se inicia su difusión con mucho éxito.

En 1996, el economista holandés Leonardo Mertens presenta en la ciudad de Guanajuato una versión preliminar del libro “Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos” dentro del marco del seminario internacional “Formación basada en Competencia Laboral: Situación actual y perspectivas.

Mas adelante en el marco de la celebración de los 40 años del Sena, esta entidad pública el libro de Mertens, primera edición en español con el propósito de contribuir a que en Colombia se generen procesos de reflexión y toma de decisiones al rededor de la implementación de las competencias laborales. En este orden de ideas, desde 1997 el Sena viene liderando Las Mesas Sectoriales, mecanismo en el cual se identifican y describen diferentes ocupaciones laborales en los sectores económicos de la nación, además se establecen los requisitos que deben cumplir los trabajadores para el desempeño eficiente en una ocupación (Conocimientos, Capacidades, Aptitudes y Destrezas) también se seleccionan los organismos certificadores y se definen los programas educativos que deben impartir las instituciones colombianas.

En Las Mesas Sectoriales participan los gremios, las empresas, los trabajadores, el sector educativo, los centros de formación del Sena, y los centros de investigación, entre otros.

El Sena tiene la responsabilidad, por delegación gubernamental, de estandarizar las competencias laborales, es decir fijar las normas específicas para el desempeño de una ocupación determinada, para cuya determinación se parte de una descripción de conocimientos, habilidades actitudes, destrezas y valores que debe reunir quien va a desempeñar un puesto de trabajo, oficio o profesión; posteriormente estas serán acreditadas por el ICONTEC, el cual a su vez, se encargará de elevarlas a la categoría de Norma Técnica Nacional.

En nuestro país son muchas las organizaciones que desde hace varios años vienen implementando la gestión por competencias, lo cual ha permitido que dentro de sus áreas de Gestión Humana se tenga un gran impacto y una contribución significativa en el logro de los objetivos organizacionales, algunas de estas empresas son: Cryogas, Empresas Publicas de Medellín, Edatel, Isa, Isagen, entre muchas otras.

4.2 DEFINICION DE COMPETENCIA

De acuerdo con algunos autores, la definición de competencias es:

- Elliott Jaques (1994) estudia la capacidad potencial y la capacidad aplicada de los individuos. La capacidad para el trabajo consiste en poder usar un razonamiento discrecional en la toma de decisiones, que hace posible resolver problemas y alcanzar los resultados (realizar la tarea). Para Jaques, los dos últimos elementos se relacionan con un trabajo en particular, acotando que ninguno de nosotros es competente para todas las tareas y no está igualmente interesado en todas las clases de tareas. Por otra parte los procesos mentales si son genéricos. Nosotros debemos argumentar que existe la complejidad mental como parte del carácter de una persona sin considerar el tipo de trabajo.

- Spencer y Spencer (1993) Competencia es una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una

performance superior en un trabajo o situación. Característica subyacente 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. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad, significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general estándar.

- David Mac Clelland (1987) analiza la motivación humana, que es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo como un interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

- Levy-Leboyer (1992) las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de, conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales.

- Ernst & Young (1998) define competencia como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

- Llorente (1999) menciona que Richard Boyatzis, define las competencias como:
“Las Características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”.

De las anteriores definiciones se destaca que las competencias presentes en una persona, son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso, es decir, no todas las personas en su desempeño podrán ser exitosas por el solo hecho de desearlo, es necesario tener esa cualidad personal que le permite realizar una actividad en forma más exitosa que otra persona. Es individual en cuanto que cada persona tiene sus propias competencias es decir, no son copiables e imitables y son medibles en cuanto son identificables a través de instrumentos de medición confiables científicamente.

4.3 CLASIFICACION DE LAS COMPETENCIAS

Para Ernst & Young (1998) las características o competencias que garantizan el éxito son:

- ❖ Los conocimientos: que derivan de la aplicación de una técnica específica.
- ❖ Las habilidades: que normalmente se adquieren mediante entrenamiento y experiencia.

- ❖ Las cualidades: algunas están relacionadas con rasgos o características personales y son más difíciles de obtener y modificar en corto plazo.

Para Spencer & Spencer (1993) son cinco las principales tipos de competencias:

- ❖ Motivación: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.

Ejemplo: Las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

- ❖ Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Ejemplo: Tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate.

El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” más complejas. Algunas personas no “molestan” a otras y actúan “por encima y mas allá del llamado del deber” para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.

Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñaran las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

- ❖ Concepto propio o concepto de uno mismo: Las actitudes, valores o imagen propia de cualquier situación, es parte del concepto de uno sí mismo.

Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.

Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñarán en los puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo. Por ejemplo, es más probable que una persona que valora ser líder demuestre un comportamiento de liderazgo si se le dice que una tarea o empleo será “una evaluación de habilidad de liderazgo”. Por lo general, las personas que valoran estar “en management” pero no les gusta o no consideran influenciar a otros a un nivel motivacional, ingresan a un nivel de management pero luego fracasan.

- ❖ Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas.

Ejemplo: conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.

El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para un problema determinado, y donde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar las evaluaciones de conocimiento son “respondedoras”, miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una

persona puede actuar en base al conocimiento. Por ejemplo, la habilidad de determinar el mejor argumento es muy diferente a la habilidad para enfrentar una situación conflictiva y discutir persuasivamente. En tercer y último lugar, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, pero no lo que realmente hará.

❖ **Habilidad:** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Ejemplo: la “mano” de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planteamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, mas “adentro” de la personalidad.

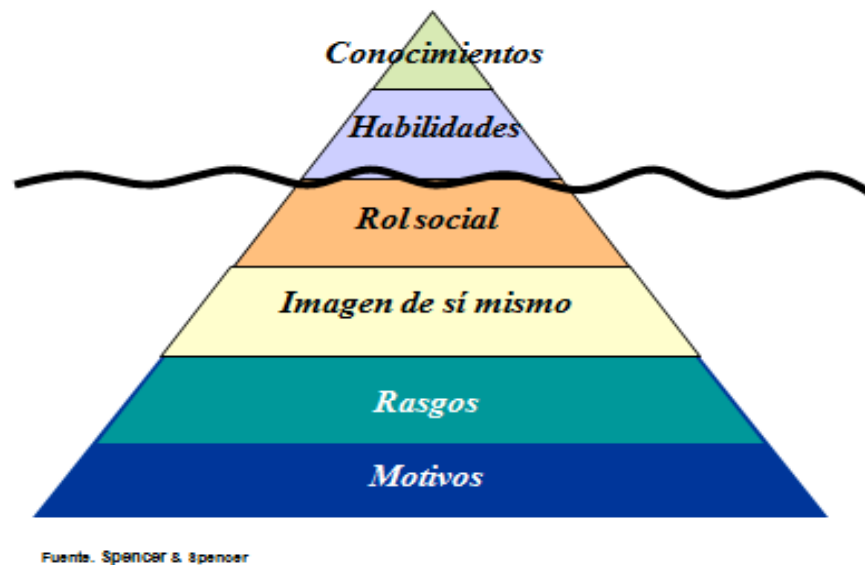
El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación.

Los mencionados autores introducen el “Modelo del iceberg”, donde gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego

desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores y el núcleo mismo de la personalidad.

Figura No. 1

Modelo del Iceberg



Para Spencer & Spencer, muchas organizaciones seleccionan con base a conocimientos y habilidades (contratando másters en Administración de Empresas de buenas universidades) y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management. Probablemente lo contrario sea más económico: Las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos.

En síntesis las competencias se pueden clasificar en:

- **Competencias de logro y acción**

- Orientación al logro

- Preocupación por el orden, calidad y precisión

- Iniciativa

- Búsqueda de información

- **Competencias de ayuda y servicio**

- Entendimiento interpersonal

- Orientación al cliente

- **Competencias de influencia**

- Influencia e impacto

- Construcción de relaciones

- Conciencia organizacional

- **Competencias gerenciales**

- Desarrollo de personas

- Dirección de personas

- Trabajo en equipo y cooperación

- Liderazgo

- **Competencias cognoscitivas**

 - Pensamiento analítico

 - Razonamiento conceptual

 - Experiencia técnica/profesional/de dirección

- **Competencias de eficacia personal**

 - Autocontrol

 - Confianza en sí mismo

 - Comportamiento ante los fracasos

 - Flexibilidad

De acuerdo con la autora Martha Alles (2004) las competencias evolucionan según los niveles jerárquicos (nivel inicial, nivel intermedio, nivel superior). A medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias. Por ejemplo, la competencia capacidad de aprendizaje tiene un contenido e importancia diferentes si observamos a un joven profesional y a un directivo de área. Del mismo modo y en sentido inverso, la competencia y pensamiento estratégico, si bien es importante en los jóvenes, futuros ejecutivos de una empresa, será un requisito excluyente cuando se observa o analiza a la máxima conducción de la misma.

Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ella, lo mismo sucede con las competencias. La visión de una competencia no es una visión

estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y varía en las personas que la detentan.

4.4 GRADOS DE COMPETENCIA

Además de definir las competencias, es necesario fijar distintos grados, así:

A: Alto o desempeño superior, que según Spencer & Spencer (1993) es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.

B: Bueno. Por sobre el estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. Esta definición se relaciona con la calificación que da Spencer & Spencer sobre desempeño eficaz: por lo general esto significa un nivel “mínimamente aceptable” de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.

D: Insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción de perfil, ya que si esa competencia no es necesaria para el puesto no será necesario indicar nivel.

Por ejemplo:

Liderazgo definido por Marta Alles (2004)

A: Alto. Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización. Es un modelo para los demás con la máxima credibilidad y reputación.

B: Bueno. Es reconocido en su entorno laboral como un líder y modelo a seguir. Transmite a las personas los valores y visión del negocio, y estas depositan su confianza en él.

C: Mínimo necesario. Mantiene la motivación de las personas y asegura que sus necesidades sean cubiertas. Sus colaboradores reconocen su liderazgo en el grupo.

D: Insatisfactorio. El grupo no lo reconoce como líder. Es ampliamente cuestionado y en él solo se ve una figura autoritaria.

4.5 DEFINICION DE PERFIL

La definición del Diccionario de la Real Academia Española, es la que más se ajusta al tema. En pintura, perfil es “contorno aparente de la figura, representado por líneas que determinan la forma de aquella”. Y en sentido figurado, “miramientos de las conductas o en el trato social”. También la definición relacionada con la geometría “figura que representa un cuerpo cortado, real o imaginativamente por un plano vertical”.

De acuerdo con la autora Martha Alles (2004) define el perfil como un modelo conciso, fiable y valido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto.

Para definir un perfil por competencias, se definen claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia. Son diferentes por empresas y dentro de una misma empresa pueden ser diferentes por áreas y puestos.

En el momento de relevar el perfil del puesto se deberá definir las competencias requeridas y el nivel de las mismas en la calificación de cuatro niveles como se expuso anteriormente. Sera conveniente esbozar una breve descripción de la competencia y de cómo se aplicaría en ese puesto.

El relevamiento del perfil se realizara con un formulario (anexo No. 1). Cada empresa incorporara en su formulario de relevamiento las competencias más frecuentes dentro de una organización, y “marcara” solo las requeridas para el puesto y grado que se buscan en cada caso.

5. MARCO ORGANIZACIONAL

5.1 MISIÓN

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante la comercialización de las marcas deportivas más reconocidas, apoyados en un talento humano comprometido, con espíritu de servicio que logra posicionar nuestra marca.

5.2 VISIÓN

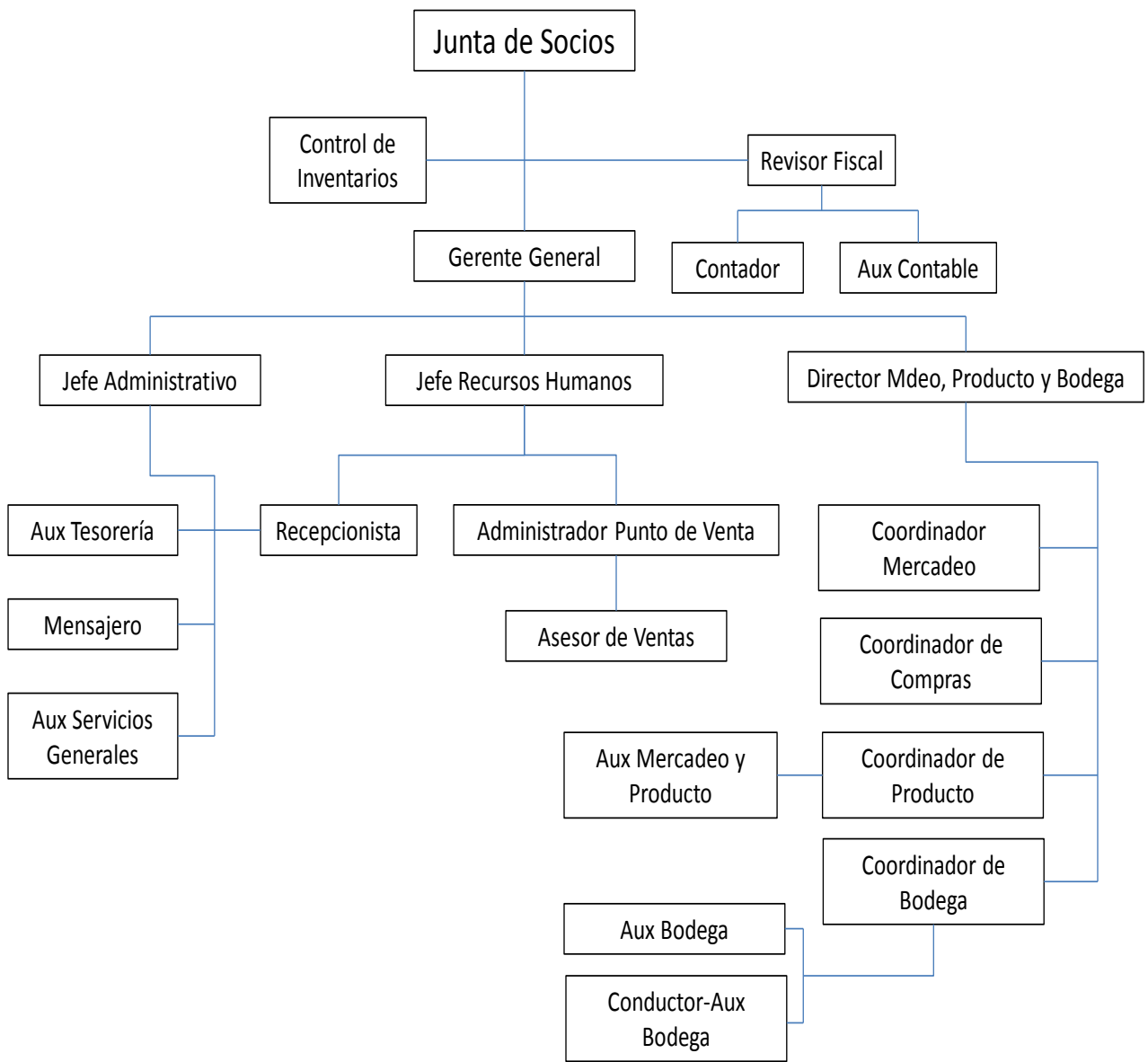
Ser el líder en la distribución de artículos deportivos, soportado para esto en una perceptible cultura de servicio y eficiencia.

5.3 VALORES

- Compromiso
- Responsabilidad
- Lealtad
- Puntualidad
- Trabajo en Equipo
- Honestidad
- Orientación al Cliente.

com	P	romiso
responsabi	L	idad
le	A	ltad
pu	N	tualidad
trabajo	E	quipo
hones	T	idad
orient	A	cion al cliente

5.4. ORGANIGRAMA



6. HISTORIA

Fabega S.A.S, nace como idea de negocio por su fundador y dueño Alberto Beltrán oriundo de Oiba Santander pueblo llamado “ El pueblito Pesebre” , el 28 de Junio de 1994 inicia como una idea de constituir almacenes de cadena para comercializar Calzado y Textil deportivo de marca , su nombre comercial “ Planeta Sport” proviene de la filosofía que el deporte es mundial y recorre todo el globo terráqueo, los colores institucionales son Azul que representa el mar, y el verde porque representa la naturaleza, la vida y la esperanza.

El primer punto de venta abierto al publico fue en la Avenida 19 con 106 en la ciudad de Bogota, una tienda mixta de ropa deportiva, en 1996 se abre la segunda tienda en la calle 13 en Bogota, a medida que incrementaban las ventas y las marcas aliadas, se vio la necesidad de aumentar la capacidad de bodegaje e infraestructura.

En inicio de Siglo, en América latina se da el bum de los centros comerciales, esto conlleva a iniciar operaciones en la primera tienda en el centro comercial Salitre Plaza; Actualmente Planeta Sport cuenta con 19 tiendas en 4 ciudades del país, Bogota, Villavicencio, Yopal y Neiva, una zona de bodegaje en un parque industrial y oficinas con todas las herramientas tecnológicas para brindar un mejor servicio.

Una imagen consolidada en el mercado, comercializa 11 marcas multinacionales de alto reconocimiento mundial.

Planeta Sport no es una marca, es un estilo de vida.

7. SITUACION ACTUAL DE RR HH EN PLANETA SPORT

A continuación se describen las actividades actuales que realiza el Departamento de Recursos Humanos en sus diferentes subprocesos. En ellas se pueden revelar las causas de algunas de las falencias que se vienen presentando y que no permiten el cumplimiento de los objetivos deseados en la gestión.

7.1. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

La selección y contratación del personal no cuentan con un proceso definido, la persona encargada de realizar el proceso de selección es la Jefe de Recursos Humanos en tres pasos:

1. Detección de la necesidad: Se realiza la detección de la necesidad de la contratación por medio de la requisición del Gerente General o de la según criterio de la Jefe de Recursos Humanos.
2. Recolección y selección de hojas de vida: Se recolectan las hojas de vida por medio de convocatoria interna, bolsa de empleo como Computrabajo, referidos, recomendados por empleados y recepción directa en los locales comerciales. La selección de las hojas de vida se realiza con base en la experiencia en el sector, sin embargo no hay un tiempo determinado para cada uno de los cargos.
3. Entrevistas: Se hacen con el fin de confrontar la información contenida en la hoja de vida.
4. Verificación de Referencias: Si el candidato ha aprobado el proceso, se procederá a verificar las referencias consignadas en su hoja de vida.

La persona seleccionada debe entregar los documentos requeridos para el ingreso y posteriormente se diligencia el formato Lista de Chequeo con el fin de verificar que se entregue la totalidad de los documentos. Las hojas de vida de las personas que no fueron seleccionadas se dan de baja, los que llegaron hasta el final del proceso se guardan para una próxima selección.

La modalidad del contrato es a término indefinido con un periodo de prueba de dos meses. El empleado debe estar afiliado a la seguridad social y tener contrato firmado por las partes antes de iniciar labores.

7.2. INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN

El área de Recursos Humanos programa la inducción, la cual le permitirá familiarizarse con las normas, políticas y procesos. Sin embargo no existe un registro de este proceso, ni evaluación, ni proceso de re inducción.

7.3. DESVINCULACIÓN DEL PERSONAL

La desvinculación del personal se puede dar en los siguientes casos:

- Cuando el empleado es quien renuncia voluntariamente, en la carta de renuncia se da por aceptada la misma.

- Cuando el empleador da por terminado el contrato en forma unilateral por justa causa.

En cualquiera de estos casos, inmediatamente se remite la carpeta del empleado con la respectiva liquidación de prestaciones sociales al Área de Contabilidad. Cuando el empleado retira la liquidación se le recibe la dotación.

7.4. FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Procesos que no se encuentran documentados. Es una necesidad latente en la compañía ya que el proceso de formación, capacitación y desarrollo se pretendería promover el desarrollo del personal Administrativo y operativo de la compañía con el fin de impulsar su formación que les permita mejorar su desempeño y así proporcionar un mejor servicio; así mismo asegurar la disponibilidad del personal competente y consistente en la labor que desempeña dentro de la compañía, en la actualidad no hay programa de ascensos definido y obviamente ante la dificultad de identificar la persona más idónea para postular en los cargos de ascenso dado a la ausencia total de perfiles por competencia, se torna en un proceso que genera una cultura política dentro de la organización.

7.5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Teniendo en cuenta el anterior ítem y no menos importante la evaluación de desempeño se convierte en un factor que incide de manera negativa al no estar documentado como proceso ya que en la actualidad se sujetan criterios como nivel de ventas en las tiendas,

porcentaje de errores en las operaciones del día a día, a posiciones subjetivas del personal administrativo que evalúan de manera poco ortodoxa a las personas como tal y no a los cargos, cayendo en errores organizacionales como ascensos no adecuados, encargos de actividades a personal no idóneo, pérdida de inventarios por falta de pericia en el cargo, desmotivación del personal, etc.

7.6. BIENESTAR, ESTÍMULOS Y RECONOCIMIENTO

Fabega S.A.S - Planeta Sport cuenta con algunas actividades como: Celebración de Cumpleaños, obsequio por nacimiento de hijos de empleados, celebración del día de la secretaria y rifas en la temporada de diciembre.

7.7. PERMISOS

Dada la sensibilidad que puede ocasionar la ausencia de personal en la organización, la autorización de permisos al personal, no cuenta con un proceso estructurado ni documentado., pero si es controlado y autorizado por la Jefe de Recursos Humanos.

Lo cual no quiere decir que ante sucesos eventuales o calamidad doméstica, las ausencias sean inevitables, en este tipo de casos se recurre a personal idóneo que cubra las ausencias.

Cuando se presentan ausencias prolongadas se recurre a cubrir la vacante con personal externo que tenga las competencias para desempeñarse apropiadamente en el cargo.

7.8. SALUD OCUPACIONAL

El Comité Paritario de Salud Ocupacional no se encuentra conformado según los lineamientos legales y la periodicidad indicada por la Ley. Sin embargo hay un registro de las estadísticas de los accidentes e incidentes laborales, con el respectivo trámite ante la ARP.

8. METODOLOGIA DE INTERVENCIÓN

Esta intervención se realizará tomando como punto de partida la planeación estratégica (mision, vision, valores) de la organización, con la colaboración de los mandos medios y el panel de expertos. Los pasos a seguir serán los siguientes:

8.1. Definición de las competencias Cardinales o Nucleares

La definicion de las competencias cardinales obedecen a las siguientes preguntas:

¿Qué diferencia la empresa de sus competidores?

¿Qué conocimientos son precisos para que esa diferenciación sea efectiva?

¿Qué valores y conductas se requieren para concretar en comportamientos efectivos las competencia esenciales?

Con la respuestas a estas preguntas se obtiene una primera identificación de las competencias del negocio a validar con la alta dirección de la empresa, que se distribuirán a todos los participantes para luego definir las competencias de cada perfil.

8.2. Aplicación de Entrevistas

Se aplicarán entrevistas individuales al titular del cargo y al jefe del titular y en los casos en que hayan varios empleados que ocupan el mismo puesto se realizarán entrevistas grupales.

Para que la entrevista alcance sus objetivos, se seguirán la siguientes reglas:

- Comunicar al superior del entrevistado su ejecución con anterioridad a la realización de la misma.
- Evitar todo juicio de valor o idea preconcebida por parte del analista.
- Considerar cada entrevista como un caso único y no repetir mecánicamente la secuencia cuando se mantienen encuentros con varios trabajadores ocupantes del mismo puesto.
- No mostrar actitud de superioridad respecto al entrevistado.
- No formular sugerencias sobre cómo realizar los trabajos que están siendo descritos por el entrevistado.
- No olvidar que se trata de aprender y recoger toda la información posible, no de enseñar ni de demostrar todo lo que el analista conoce.
- Tomar nota durante la entrevista y leer las notas al entrevistado a la conclusión.
- No hablar de problemas de relación con los superiores del entrevistado.

Al entrevistado se le dará a entender la importancia de la entrevista con el ánimo de dejar claro su propósito; se formularán las preguntas de una forma concreta, siguiendo un orden lógico para que no haya posibilidad de diferentes respuestas. Para el levantamiento de la información se utilizará el formulario del anexo No. 1 que recogerá la siguiente información:

Identificación del puesto: Identificará el nombre del cargo, área, departamento o local.

Organigrama: Definirá la posición y la dependencia del cargo en la organización.

Descripción del cargo: Describirá la posición del jefe inmediato, las áreas o personas a cargo si es el caso y una breve descripción del objetivo del cargo.

Funciones: Detallará las actividades del puesto que especifican las responsabilidades y deberes, determinando la acción que realiza, ya sea de aprobación, supervisión o ejecución.

Conocimientos requeridos: Responderá a las preguntas de ¿Qué actividades se llevan a cabo en este cargo?, ¿Qué conocimientos son necesarios para el desarrollo de estas actividades?.

Requisitos especiales: Se incluirán horarios especiales, viajes frecuentes y cualquier requerimiento especial inherente al puesto.

Condiciones de trabajo y ambiente: Se revisarán las situaciones donde la posición se vea expuesta a ruidos o cualquier situación ambiental o de seguridad no favorable para el trabajador.

Competencias requeridas: Estas competencias se determinarán a través del análisis de los comportamientos del titular del cargo. Esto se hará acudiendo a los expertos del área que se analiza para que proporcionen los criterios necesarios, de acuerdo a las diferentes

situaciones que el ocupante del puesto de trabajo analizado ha vivenciado y en donde ha puesto en juego sus destrezas, capacidades, conocimientos y experiencia. Esto dará lugar a la definición final de las competencias y su correspondiente apertura en grados.

9. PERFILES POR COMPETENCIAS

Los perfiles se encuentran en el Anexo No 2.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- De manera muy evidente, se ha demostrado que los cambios han comenzado a tener impacto en las empresas y en Fabega fue fundamental en el proceso de crecimiento de la organización , incorporar el proceso de competencias como modelo de transformacion organizacional ha permitido para esta compañía sobrevivir en este mundo cambiante , afrontar recientes cambios importantes en la economía del país.
- El presente trabajo permitió las identificaciones de las competencias de los cargos existentes, tanto administrativas como operativas, y de esa manera desarrollar los diferentes procesos en el área de recursos humanos como selección y desarrollo del personal.
- Con la identificación de las competencias claves de los cargos en la compañía, es posible identificar cada una de las actitudes, comportamientos y conocimientos, que deben basarse los comportamientos que los colaboradores en cada una de las funciones desarrolladas.
- La metodología participativa implementada para la recolección de información, a través de entrevistas y observaciones, fue enriquecedora en el proceso ya los colaboradores se mostraron partícipes, y por tanto las competencias están ajustadas a la realidad de cada uno de los cargos.

- La identificación de las competencias cardinales o nucleares, las cuales son transversales a todos los cargos y procesos, va a permitir que la compañía tenga una estructura organizativa que de respuesta a la forma de planear las actividades en Fabega S.A.S – Planeta Sport y por tanto tenga un reconocimiento en el mercado pues la hace única.

- Se logro diseñar los perfiles de cargos por competencia para la empresa FABEGA S.A.S., como una respuesta innovadora para comenzar a implementar todos los procesos que se desarrollan en el area de Recursos Humanos , tales como selección de personal, capacitacion, evaluacion de desempeño, etc.

- En conclusion , se llego a entender al modelo de gestion por competencias como una herramienta esencial y demandada para responder a las necesidades, expectativas y avances que influyen directamente en el mejoramiento de las organizaciones.

11. BIBLIOGRAFIA

LLORENTE, J. (1999). Introducción a las Competencias. *Capital Humano 122* pag 12.

ALLES M. (2004) Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por competencias.
Argentina: Granica.

JAQUES, E. y CASON, K. (1994). Human Capability. Estados Unidos: Cason Hall & Co.
Publishers Ltda.

SPENCER, L. M. y SPENCER, S. M. (1993). Competence at work, models for superior
performance. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.

MC CLELLAND, D. C. (1989). Human Motivation. Estados Unidos: Cambridge
University Press.

LEVY-LEBOYER, C. (1992). La gestión des competences. Paris: Les Editions
d'organisation,

Innovación de la gestión empresarial (1998) Fascículo No. 6 Gestión por competencias.
Madrid: Cuadernos Cinco Días.

ERNST & YOUNG (1998) Consultores Manual del director de Recursos Humanos.
Madrid: Edición especial de Cinco Días.

12. LISTA DE FIGURAS

	Pág
Figura No. 1 Modelo de Iceberg	23
Figura No 2 Organigrama	31

13. ANEXOS

Anexo No. 1: Formato Perfil por Competencias

		DESCRIPCIÓN DE CARGO Y PERFIL POR COMPETENCIAS			
FECHA:					
NOMBRE:					
CARGO:					
AREA:				Departamento:	
				Local:	
ORGANIGRAMA					
Cargo jefe inmediato:					
Área o personas a cargo:					
Objetivo del puesto:					
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO					
No.	Actividades / Tareas				Grado de Relevancia
	QUE HACE	COMO LO HACE	CON QUE LO HACE	PARA QUE LO HACE	

PLAN DE CARRERA					
Requisitos para ascender:					
REQUISITOS					
EDUCACIÓN	Nivel de Estudios				
	Secundaria				
	Técnicos				
	Universitarios				
	Posgrados				
	Programas de sistemas				
	Conocimientos especiales				
	Idiomas (Indicar: muy bien, bien o regular)	Lee	Escrib e	Habla	Bilingüe
	Otros				
Experiencia:					
Otros Requisitos:					
Edad:					
Sexo:					
Domicilio:					
Otros:					
RESPONSABILIDAD DE CARGO					
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer	
Superiores					
Colegas					
Colaboradores					
Clientes					
Proveedores					

CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO SOCIAL					
Jefe:					
Clientes:					
Colegas:					
Proveedores:					
Supervisores:					
No.	PRINCIPALES FUNCIONES				
1					
COMPETENCIAS REQUERIDAS					
	COMPETENCIA	GRADO			
		A	B	C	D
	Innovación				
	Negociación				
	Habilidad analítica				
	Calidad del trabajo				
	Orientación al cliente				
A: Alto B: Bueno C: Mínimo necesario D: Insatisfactorio					
COMPETENCIAS CONDUCTUALES					
DESCRIPCIÓN COMPETENCIA			NIVEL DE REQUERIMIENTO		
Formato diligenciado por:			Vo. Bo. Jefe inmediato:		
Fecha:			Fecha		