

Descripción del proceso de transferencia para la aplicación de gestión por competencias en una empresa de servicios

Recibido: abril de 2012

Aceptado: 8 de noviembre de 2012

Resumen

En este documento se presenta una descripción del proceso de transferencia de una tecnología de gestión de personal conocida como Gestión por Competencias en una mediana empresa del sector de servicios fiduciarios ubicada en Bogotá. Se incluyen la metodología, los resultados y la influencia del proceso en el aprendizaje de la organización. Esta última con énfasis en la transmisión, el uso, la asimilación y la creación de conocimiento. El objetivo inicial del proyecto fue dar solución a una no conformidad encontrada después del proceso de auditoría externa para recertificación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), bajo ISO 9001:2008, relacionada con la forma en que estaban definidas las habilidades de los cargos y la evaluación de las mismas para el personal de los diferentes niveles.

Se describe la metodología utilizada en cada etapa de la asesoría y los resultados. La adquisición, mediante conceptos y herramientas que el asesor transmite utilizando diferentes estrategias. El uso, por medio de la solución de problemas y casos propuestos analizados. La asimilación, con la aplicación y adaptación de los conceptos a la situación propia de la empresa. Finalmente, la creación, con el diseño de su propio diccionario de competencias y el formato para la evaluación del desempeño.

En la última parte se presenta un análisis general de los resultados sobre la relación entre la gestión por competencias y la gestión de conocimiento en la empresa y cómo esta estrecha relación redundará en mejores resultados para las compañías. Así mismo, se hace énfasis en cómo el trabajo con el personal a cargo de los procesos es fundamental para que la transferencia de tecnología tenga éxito.

Palabras clave: competencias, tecnología, transferencia.

Description of the transfer process for implementing competency management in a service company

Abstract

This paper presents a description of the transferring technology process known as personnel management skills in a fiduciary services enterprise located in Bogotá. This includes the methodology, results and influence

•••••

¹ Msc. en Ingeniería Industrial; especialista en Administración de Empresas; ingeniera agrícola e ingeniera industrial; asesora; investigadora, docente y consultora independiente. elipardom@gmail.com

of the learning process in the organization. The latter emphasizing the transmission, use, assimilation and creation of knowledge.

The initial aim of the project was to solve nonconformance found after external audit process recertification Quality Management System (QMS) under ISO 9001:2008, related to the way skills were defined charges and evaluating them for staff at different levels.

This paper presents the methodology used in each stage of the consultation and the results. The acquisition was using concepts and tools that the advisor transmitted using different strategies. The use, by means of the solution of problems and proposed cases analyzed. Assimilation was with the application and adaptation of concepts to the specific situation of the company. Finally, the creation, in this case was necessary design of your own dictionary of competencies and the format for performance evaluation.

In the last part presents an overview of the results on the relationship between competence management and knowledge management in the company and how this close relationship results in better outcomes for companies. Likewise, the emphasis is on how to work with the staff in charge of the process, is essential for the successful technology transfer.

Key words: Skills, technology, transfer.

Introducción

En este apartado se hace una breve descripción del marco conceptual relacionado con el trabajo desarrollado. Básicamente se incluyen conceptos sobre la gestión por competencias y la transferencia de tecnología, dado que el objetivo principal es dar a conocer el proceso de transferencia de esta tecnología en una empresa de servicios del sector fiduciario. El objetivo general de este documento es presentar una descripción del proceso de transferencia de una tecnología de gestión de personal relacionada con Gestión por Competencias, en una mediana empresa del sector de servicios fiduciarios ubicada en Bogotá.

Gestión por competencias

El Decreto 2539 de 2005, de la Presidencia de la República de Colombia (por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades) define las competencias laborales como “la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados, las funciones inherentes a un empleo; capacidad

que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado”. Este enfoque de gestión por competencias ha tomado fuerza en los últimos años como una estrategia para mejorar los procesos de selección, formación, evaluación y desarrollo del personal dentro de la organización.

Las personas en las organizaciones deben contar con las competencias técnicas necesarias para el desempeño de sus actividades, pero también con competencias de gestión alineadas con las políticas, los objetivos y los valores institucionales tales como iniciativa, orientación al cliente, trabajo en equipo, etc. Estas últimas también son conocidas por algunos autores como competencias genéricas que se relacionan con los comportamientos y las actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción o la prestación del servicio.

La gestión por competencias es una filosofía de dirección de personas (Fernández, 2008). Adicionalmente, Arie de Geus (citado por Fernández, 2008), afirma que la gestión por competencias es una filosofía que permite ligar las capacidades organizativas esenciales (*core competences*) con los conocimientos y las cualidades que hay que poner en juego para desempeñar sus puestos de trabajo.

Transferencia de tecnología

En este artículo se entiende la tecnología como conocimientos, medios técnicos e información con aplicación industrial, comercial, que puede ser usada sistémicamente. Según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en inglés) citada por Parra, Rodríguez y Cavelier (2004), se entiende por transferencia de tecnología “la transferencia de los conocimientos sistemáticos para la fabricación de un producto, la aplicación de un proceso o la prestación de un servicio”. Para Cañas (1989), es el traspaso de un conjunto de conocimientos, prácticas productivas, etc., de una entidad a otra. Finalmente, Castellanos (2007) destaca la transferencia de tecnología como un proceso compuesto por elementos interrelacionados entre sí, los cuales están orientados, en últimas, a satisfacer las necesidades de los usuarios con el propósito de mejorar su nivel de vida.

Cordovez (1991) destaca además que la transferencia de tecnología es: “la utilización de una tecnología en una instancia donde no ha sido previamente usada”, la “aplicación de tecnología a un nuevo uso o usuario” o la “aplicación de una tecnología en un contexto diferente al contexto en el que fue desarrollada”. Adicionalmente, también señala que la tecnología puede ser transferida a través de un amplio rango de mecanismos. Dentro de estos se encuentran los contratos de provisión de conocimientos técnicos (consultoría, asesoría y asistencia técnica) y la capacitación. En este caso, se hace uso de consultoría, asesoría y capacitación, principalmente.

De acuerdo con la clasificación de Moreno (1985) se transfieren tecnologías desincorporadas que se encuentran disponibles en los libros y por tanto son de conocimiento público. Así mismo, por los temas transferidos se trata de tecnologías blandas las cuales, según el mismo autor, incluyen: metodologías, procedimientos, estilos de administración, etc. Es decir, agrupa los conocimientos

de tipo organizacional, administrativo y de comercialización excluyendo los aspectos técnicos.

La transferencia efectiva de tecnologías (en este caso relacionada con gestión por competencias) implica en este caso transmisión de conocimiento, uso, asimilación y generación.

Para terminar, es importante tener presente que el proceso de transferencia de tecnología implica aprendizaje. Este se entiende como “la ampliación de la capacidad de acción efectiva en un dominio determinado” (Reyes, 2006).

Metodología

Se ha seleccionado el estudio de caso como estrategia para la presentación de este documento porque ha sido reconocido como útil para los estudios organizacionales y de gestión, dentro de los cuales se enmarca este proyecto, y teniendo en cuenta que este pretende explicar el cómo del proceso de transferencia de tecnología en una organización en particular. En este sentido, el estudio de caso es un método empírico que investiga un fenómeno contemporáneo en el contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes. Es decir, busca de manera deliberada unas condiciones del contexto (Yin, 1994).

El artículo pretende ilustrar el paso a paso del proceso de transferencia y por ello se recurre a describir las actividades realizadas en cada etapa. Este trabajo surge por la necesidad manifestada por la empresa de servicios fiduciarios, resultado de una no conformidad encontrada en el 2010, después del proceso de auditoría externa para recertificación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), bajo ISO 9001:2008, relacionada con la forma en que estaban definidas las habilidades de los cargos y la evaluación de las mismas para el personal de los diferentes niveles.

Como resultado de esta necesidad, la autora presenta una propuesta de capacitación y asesoría, la cual es aceptada por la empresa y cuya metodología se describe a continuación.

El primer paso para el desarrollo del proceso de transferencia fue la revisión de información disponible (manuales de funciones, criterios de evaluación, procedimientos relacionados, entre otros) para tener un diagnóstico de la situación actual en el tema. Posteriormente se inicia el proceso con la capacitación teórico-práctica del personal de recursos humanos (proceso de transmisión de conocimiento) en el cual se utilizan diferentes estrategias, como: presentaciones, casos, ejemplos, tareas, talleres, etc. A la par con la capacitación se desarrollan las primeras actividades de asesoría en el uso de los conocimientos en la solución independiente de situaciones, casos y problemas planteados que permitieron diferenciar qué es una competencia, su identificación y la descripción de los distintos niveles de complejidad.

La asimilación se da con la aplicación y adaptación de los conceptos a la situación propia de la empresa, lo cual permitió definir las competencias

claves de gestión de la organización, sus niveles y las competencias por cargo.

La metodología seguida en esta parte del proceso incluyó la identificación de las competencias claves de acuerdo con la misión, la visión, los objetivos y la cultura de la empresa. Luego se definieron competencias específicas realizando un análisis vertical (por áreas) y horizontal (por funciones).

Finalmente, en la última etapa del proceso se considera que existió creación, ya que se diseña un diccionario de competencias propio para la empresa (incluye grados o niveles), se ajustan los perfiles de acuerdo con las competencias requeridas y se realiza el nuevo diseño del formato para la evaluación del desempeño con base en competencias definidas.

En la figura 1 se muestra el esquema general del proceso y su interrelación con cada una de las etapas del proceso de transferencia. Cada una de las actividades adelantadas se detalla en el siguiente apartado.

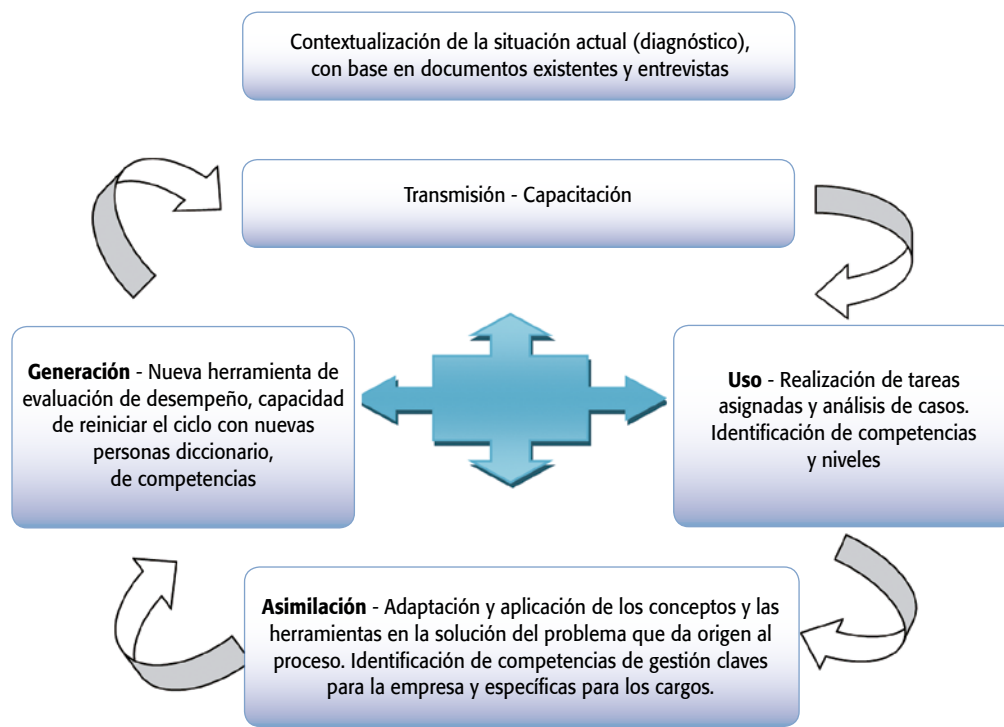


Figura 1. Proceso de transferencia de tecnología en la empresa

Fuente: elaboración propia.

Este proceso les permite tener suficiente dominio operacional y conceptual para transmitir esta tecnología a otras sedes u otras empresas del sector con características similares en el futuro.

Descripción del proceso de transferencia

En este apartado se presentan los pasos llevados a cabo para la incorporación de la gestión por competencias (genéricas o de gestión) en una mediana empresa del sector de servicios fiduciarios.

Diagnóstico inicial

Para el diagnóstico se solicitó el manual de perfiles de cargo de la empresa, se hizo un reconocimiento de la misión, la visión y las políticas de la entidad para alinear la temática de la capacitación teórico-práctica y la asesoría.

Como resultado del análisis de esta documentación y las primeras entrevistas con el personal de calidad y de recursos humanos se presentó un diagnóstico general de los perfiles de cargo actuales donde se detectaron debilidades o aspectos por tener en cuenta para su mejoramiento. Dentro de los puntos importantes encontrados en este proceso se destacan: inconsistencias entre el organigrama actual de la organización y los perfiles de cargo existentes; en varios de los perfiles el componente de competencias específicas (educación, formación, experiencia, principalmente) da la impresión de estar diseñado para que las personas que ocupan dichos puestos en la actualidad lo cumplan, y no pensando en los requerimientos deseables para realizar procesos de selección y de incorporación adecuados, que propendan por que el personal que ingrese tenga las capacidades y habilidades mínimas requeridas para el desempeño de dichos cargos; y, aunque se tienen definidas las habilidades para la totalidad de los cargos, estas no contemplan los diferentes niveles de complejidad de los cargos desempeñados, por tal razón su evaluación se hace de manera uniforme.

Capacitación en gestión por competencias

Una vez realizado el diagnóstico se planteó como estrategia para contribuir con el mejoramiento en la definición de los perfiles de cargo actuales desarrollar el trabajo de capacitación en “Gestión de personal por competencias” con las personas del área de recursos humanos. Esto se hizo con el fin de empezar a eliminar la debilidad existente en la formación específica de dichas personas, especialmente en lo relacionado con el tema de gestión de recursos humanos.

Por ello se programó y desarrolló una capacitación con las responsables de los procesos de Gestión de recursos en el tema de gestión por competencias (conceptos, procedimiento de aplicación, estrategias de evaluación del desempeño). Las capacitaciones se desarrollaron con dos componentes: el teórico, en el cual se explicaron los conceptos y ejemplos de aplicación de los mismos, y el práctico, en el cual los participantes analizaron casos y desarrollaron ejercicios propios de la realidad de la organización.

En las sesiones se llevaron a cabo juegos para evaluar el uso de los conocimientos: sopas de letras, rompecabezas, análisis de casos, resolución de problemas, ejercicios de estrategias de producción, entre otros. Cada uno de los ejercicios buscaba determinar las diferentes habilidades que se desarrollan y su adecuada o inadecuada aplicación.

Los ejercicios se enfocaron principalmente en la identificación y definición de competencias de gestión (genéricas y específicas), en establecer los grados de cada competencia, en diseñar estrategias para considerar dichas competencias en el proceso de selección y en el proceso de evaluación de desempeño.

Como resultado los participantes entendieron la diferencia entre el enfoque tradicional de gestión de recursos humanos y el enfoque por competencias y contribuyeron con la aplicación de los conceptos en la empresa. Esto último se ve reflejado en la definición de las competencias de gestión para los cargos de la empresa.

La evaluación de la capacitación permitió evidenciar que las participantes entendieron el concepto de competencia, aprendieron a identificarlas y a definir las y, adicionalmente, fueron capaces de plantear estrategias para evaluar dichas competencias dentro del proceso de selección (en este último paso se debe trabajar aún más, pero no era el objetivo del trabajo). Adicionalmente, se encontró que dentro de las participantes el nivel de aprendizaje no fue homogéneo dado los diferentes roles que desempeña cada una en la empresa.

Construcción del diccionario de competencias

Una vez finalizado el proceso de capacitación se inicia el proceso de asesoría para la aplicación de los conceptos al caso específico de la empresa de servicios. Por experiencia de la autora este proceso siempre se debe desarrollar con el personal de la compañía para que las personas se sientan parte del proceso y vayan encontrando errores y resolviendo los problemas que se presenten en la realidad. Adicionalmente, es un requisito para que haya un proceso de aprendizaje para las personas involucradas y para la organización.

Inicialmente, con base en la planeación estratégica de la empresa (misión, visión, objetivos de calidad) se identifican y definen las competencias claves del negocio. Estas son: liderazgo, trabajo en equipo, servicio al cliente, organización y planeación. En este sentido se concluye que cualquier persona que ingrese a la compañía debe contar con estas habilidades.

Posteriormente se hizo un análisis horizontal donde se definieron cinco niveles de cargos de acuerdo con el organigrama y la complejidad de las funciones. A partir de estos niveles se identificaron las habilidades o competencias de gestión de cada uno, de donde se obtienen las otras once competencias incluidas en el diccionario: Autonomía, Carácter, Autocontrol, Compromi-

so, Comunicación, Conocimiento del entorno, Delegación, Iniciativa y creatividad, Integridad, Relaciones externas e internas, Tolerancia a la presión y Toma de decisiones

Una vez identificadas se trabajó en la definición de cada una de ellas. Para ello se tomaron como referentes: las definiciones actuales, la bibliografía relacionada y la experiencia de cada persona para obtener una definición sencilla y concreta.

Adicionalmente, se buscó trabajar en las habilidades técnicas específicas requeridas por áreas por medio de un análisis vertical, pero se llegó a la conclusión de que es mejor revisar el componente "Formación" de cada perfil y, además, es necesario que los miembros de las diferentes áreas contribuyan con su identificación para que correspondan a las necesidades reales y no a los supuestos del área de recursos humanos.

En este sentido, se destaca que se trató de hacer el ejercicio de obtenerlas con el personal de las gerencias y subgerencias pero la información otorgada fue demasiado superficial para ser tenida en cuenta como un resultado.

De otra parte, para la definición de los diferentes niveles y el ajuste de las definiciones de las competencias identificadas se desarrolló un trabajo independiente. Luego, por medio de sesiones de trabajo con las personas participantes responsables del proceso, se revisaron los avances y se realizaron los ajustes correspondientes para que las habilidades definidas representaran la realidad de la empresa y además fueran pertinentes.

Como resultado de lo anterior se obtuvo el diccionario de competencias, del cual en el cuadro 1 se presenta una pequeña sección para identificar la estructura general. En este se presenta la definición y se describen los diferentes niveles de complejidad de cada una de ellas, siendo A el máximo nivel de la habilidad (comúnmente requerido en personas de nivel directivo), y los demás niveles B, C, D los siguientes en orden descendente.

Cuadro 1. Ejemplo de la estructura del diccionario de competencias

Habilidad	Definición	Nivel de la competencia			
		A	B	C	D
Liderazgo	Capacidad para orientar y acompañar las actividades de las personas en busca de alcanzar objetivos propuestos.	Hábil para guiar y dirigir diferentes grupos de trabajo de la organización, estableciendo y manteniendo la cohesión necesaria para alcanzar sus objetivos con una visión a futuro, teniendo en cuenta sus habilidades, conocimientos y la naturaleza de sus funciones.	Capaz de asumir el rol de orientador y guía de un equipo de trabajo enfocado a la consecución de metas de un área específica de la empresa, teniendo en cuenta las habilidades y conocimientos de los miembros del mismo.	Capaz de brindar a las personas instrucciones adecuadas, manejar reuniones, dejando claras las necesidades y exigencias planteadas.	
Organización y Planeación	Habilidad para alcanzar Los objetivos de manera eficiente combinando los recursos disponibles.	Hábil para determinar las metas y prioridades Institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlos. Es capaz de presupuestar y administrar en forma eficaz los recursos utilizando técnicas de planificación y control de procesos.	Hábil para combinar armónicamente La estructura administrativa, los procedimientos, los recursos humanos y materiales para alcanzar los objetivos de la organización o del área.	Capaz de trabajar basado en Un esquema o manual operativo y de implementación de mejoras en su trabajo que optimice los recursos a su disposición.	Capaz de seguir las normas y Procedimientos establecidos en la realización del trabajo. Es capaz de establecer un plan de trabajo.
Servicio al cliente	Capacidad para realizar el trabajo en busca de satisfacer las necesidades y requisitos del cliente.	Hábil para dirigir las acciones y las decisiones hacia la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos de acuerdo con los principios y las normas de la organización.	Capaz de investigar y realizar acciones para conocer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos y enfocar el trabajo hacia su satisfacción.	Capaz de enfocar su trabajo en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes internos, externos y demás partes interesadas.	Capaz de manejar las relaciones con el cliente de tal forma que se contribuya a mantener y mejorar la imagen de la compañía.
Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con los demás en busca de alcanzar los objetivos, valorando y respetando sus contribuciones.	Capaz de contribuir constructivamente en el fortalecimiento del trabajo en equipo, dando los lineamientos generales y respetando las diferentes dinámicas para buscar el cumplimiento de las metas organizacionales.	Capaz de trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos e incentivando la cooperación para la consecución de metas de la institución o del área.	Capaz de demostrar respeto, solicitar opiniones, valorar las ideas y experiencias de los demás, manteniendo una actitud abierta a aprender de los otros.	Capaz de cooperar y participar en un grupo apoyando las decisiones del mismo y compartiendo información útil.

Fuente: elaboración propia con la participación de personal de la empresa.

Es importante aclarar que no todas las competencias tienen el mismo número de niveles porque en el momento de la elaboración del diccionario no se requería más de uno, dos o tres niveles. Por ejemplo, para el caso de “integridad” se llegó a la conclusión de que no pueden existir niveles en esta competencia, es decir, se es o no se es íntegro.

Ajuste de los perfiles de cargo

Teniendo en cuenta que la aplicación de la gestión de personal por competencias exige que una vez sean definidas estas y sus diferentes niveles se proceda a determinar los niveles de competencia requeridos por cargo, se llevaron a cabo las siguientes actividades.

En una de las sesiones de trabajo con las participantes de la empresa durante todo el proceso se diligenció una matriz en donde cada una definió el nivel de competencia ideal por cargo, con base en el diccionario de competencias diseñado. Sin embargo, para validar dicha información y socializar las nuevas competencias con las diferentes personas de la empresa se llevó a cabo una sesión de trabajo donde participaron varios miembros de gerencia media en donde cada participante diligenció el perfil de competencias requerido para cada uno de los cargos bajo su responsabilidad y el propio.

Con esa información, y con la obtenida inicialmente con las responsables del área de recursos humanos, se obtuvo el perfil general para cada cargo y las descripciones detalladas de cada uno de ellos.

Propuesta para evaluación del desempeño

Una vez se realiza el ajuste de los perfiles de los cargos en el componente habilidades de gestión, se hace necesario presentar una propuesta para ajustar la evaluación de desempeño que se realiza en la actualidad de tal forma que se incluyan las competencias identificadas. Para ello se tomó como

referencia el formato utilizado en la actualidad, se incluyeron las nuevas competencias, se ajustaron los grados de evaluación, se hizo una evaluación de prueba para identificar debilidades en el formato, y finalmente se llegó al formato definitivo.

Para socializar el formato preliminar y escuchar observaciones de las diferentes áreas se llevó a cabo un simulacro de evaluación con la participación de seis personas. En estas evaluaciones se sugirió que cada uno hiciera también su propia evaluación.

Los principales resultados de este ejercicio piloto muestran, entre otros, que: existen problemas en “servicio al cliente”, lo cual representa una gran debilidad para la empresa, si se tiene en cuenta que es una empresa de prestación de servicios donde el servicio al cliente es fundamental para el crecimiento y mejoramiento; se presentan debilidades en la habilidad de “carácter y autocontrol” de las personas lo que puede indicar que estas no tienen la capacidad suficiente para manejar las emociones ante diferentes situaciones, ya sean positivas o negativas y, finalmente, bajos niveles de “compromiso, comunicación y conocimiento del entorno” en los cuales también se debe trabajar.

Influencia del proceso en el aprendizaje de la organización

Uno de los resultados más importantes en un proceso de transferencia es lograr que los conocimientos transmitidos se vean reflejados en la creación de nuevas prácticas para la empresa, nuevas metodologías implementadas o, como en este caso, en la solución de un problema detectado.

Es muy importante que el aprendizaje trascienda de las personas hacia las organizaciones; en este sentido, Reyes (2006) establece que una organización aprende cuando las personas comparten su aprendizaje individual y *crean modelos mentales compartidos*, cuando sus miembros *coordinan sus acciones* de una manera más efectiva por medio del uso de estos modelos compartidos y,

finalmente, cuando estas acciones coordinadas *producen* modelos compartidos más efectivos.

En este caso particular se evidencia aprendizaje individual y un avance importante en el organizacional, dado que los resultados del proceso (diccionario de competencias, modelo de evaluación de desempeño) se socializaron y se aceptaron; sin embargo, los resultados del nuevo modelo compartido solo se verán una vez se realice la evaluación de desempeño anual y se planteen nuevas estrategias con base en los resultados.

Adicional a lo anterior, el modelo OADI (observar, evaluar, diseñar, implantar) (Kofman, 1992 citado por Reyes y Zarama, 1998) considera que un ciclo de aprendizaje implica: observar las consecuencias de las prácticas que se ejecutan en un dominio de acción previamente definido; evaluar y comparar las consecuencias de las prácticas con los resultados esperados; diseñar nuevas formas de hacer las cosas cuando hay diferencias entre lo esperado y los resultados; implantar o poner en práctica lo diseñado.

Con base en dicho modelo se puede decir que en este caso el ciclo de aprendizaje fue completo y se puede describir de la siguiente manera: las directivas de la empresa observan que el auditor encuentra una no conformidad en la manera como están definidas las habilidades de los cargos de la compañía. De su evaluación se desprende que si el objetivo es lograr renovar la certificación indefinidamente es necesario trabajar en el tema y que las personas a cargo del proceso no cuentan con el conocimiento para hacerlo. En consecuencia, decide contratar un experto para que asesore y capacite al personal. Durante el proceso las personas adquieren nuevos conocimientos y diseña el diccionario de competencias propio para la empresa, se ajustan los perfiles de cargo y se rediseña el formato de evaluación de desempeño. Finalmente, este último se implementa mediante una prueba piloto la herramienta diseñada, se hacen los ajustes y se aprueba para la evaluación anual.

Análisis de resultados

Los procesos de transferencia de tecnología deben ser adaptados de acuerdo con las personas a quienes van dirigidos (nivel de formación, conocimientos, experiencia, situación social, etc.), para lo cual se requiere diseñar herramientas que faciliten estos procesos.

Es importante diferenciar los procesos de transferencia de tecnologías blandas frente a los de tecnologías duras, dadas sus diferentes características. Esto afecta los medios, las estrategias, las dinámicas y los mecanismos de evaluación de los resultados.

La participación activa de las personas en el proceso de capacitación fue fundamental para la obtención de los resultados presentados en los apartados anteriores, ya que su conocimiento sobre la realidad de la empresa permitió que los aportes apuntaran a la redefinición de las habilidades requeridas por cargo de manera pertinente y acorde con las políticas de la empresa.

El proceso adelantado en la empresa de servicios fiduciarios muestra que es fundamental que el ciclo de aprendizaje en una actividad de asesoría sea completo, ya sea bajo el modelo OADI o bajo el modelo de transferencia efectiva de tecnología (trasmisión, uso, asimilación y creación).

Los resultados presentados muestran evidencia de “creación” como la última etapa del proceso de transferencia, con la construcción e implantación de los conocimientos transmitidos en la realidad de la empresa.

La gestión por competencias está directamente relacionada con la gestión del conocimiento. Esto en razón de que la primera considera los conocimientos, las habilidades y las actitudes del personal como un aspecto fundamental para su gestión. Sin duda, estos aspectos de las personas de la organización afectan directamente los procesos efectivos de gestión de conocimiento. Así, la implantación de la gestión por competencias permite encontrar debilidades en formación,

capacitación y entrenamiento que afectan el uso, la asimilación y la generación de conocimiento útil para la organización.

Es fundamental que los procesos de transferencia de tecnologías blandas (al igual que las duras) garanticen el aprendizaje de los individuos que participan, y que la organización facilite los espacios para que este aprendizaje trascienda a la organización a fin de aumentar la capacidad de acción en las áreas de interés de esta, y que dichos procesos realmente sean una estrategia para el desarrollo tecnológico.

Recomendaciones para la organización

Para que el proceso desarrollado trascienda a toda la organización se deben realizar sesiones de trabajo que den a conocer la labor desarrollada y la importancia de mejorar en las competencias más débiles para el mejoramiento de los resultados de la compañía.

La empresa analizada debe trabajar en programas de formación del personal responsable de Recursos Humanos que permitan diseñar estrategias efectivas para mejorar los procesos de selección de personal, los programas de formación y de motivación. Estas estrategias deben considerar la evaluación del cumplimiento de las competencias de gestión definidas como claves para la organización.

Dada la importancia del conocimiento tácito de las personas, es necesario que la empresa lleve a cabo estrategias que contribuyan a la disminución del nivel de rotación de personal, ya que esto dificulta la continuidad en los procesos y el aprendizaje organizacional.

La empresa debe adelantar actividades de formación que contribuyan a mejorar los niveles de servicio al cliente, de compromiso y comunicación del personal de la empresa. Así como la motivación por el trabajo desarrollado.

Cuando se lleve a cabo la evaluación de desempeño anual se recomienda analizar los re-

sultados por área y a nivel general para proponer un plan de capacitación y formación acorde con las necesidades del personal. Este puede planearse teniendo en cuenta las competencias más débiles y la respuesta a la pregunta ¿qué componente de competencia (educación, formación, habilidad técnica, experiencia) considera que debe reforzar la persona evaluada para mejorar su desempeño?, incluida en el formato de evaluación.

Referencias bibliográficas

- Cañas, R. (1989). *Gestión, tecnológica y desarrollo. Proyecto de gestión tecnológica*. Serie de Manuales de I&D. Santiago: CINDA – PNUD – SECAB.
- Castellanos, O. (2007). *Gestión tecnológica. De un enfoque tradicional a la inteligencia*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Cordovez, M. (1991). *Transfer of Technology to Latin America. The Development of Indigenous Technology as the Basis for Economical and Social*. PhD, Thesis. McGill University.
- Presidencia de la República de Colombia. Decreto 2539 de 2005: Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos-ley 770 y 785 de 2005.
- Fernandez, J. (2005). *Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Moreno, F. (1985). *Introducción al desarrollo tecnológico*. Bogotá: SENA.
- Parra, Rodríguez y Cavelier (2004). *Protocolo de negociación de tecnología – Programa Exporte*.
- Reyes, A. (2006). *Presentaciones clase de Aprendizaje organizacional*. Universidad de los Andes.
- Reyes, A. y Zarama, R. (1998). *The process of embeddings distinctions: A reconstruction of the process of learning. Cybernetics and Knowing Systems*, vol. 4, October.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. 2 ed., vol. 5. London: Sage Publication.