

¿Es posible aplicar las mejores prácticas para el desarrollo de competencias de un Centro de Servicios Compartidos en el ámbito profesional y personal en el marco de una economía globalizada e innovadora?



Gloria Cruz
Jiménez

Agosto, 2011

Palabras clave

Competencias

Objetivos de
Carrera

Desarrollo

La globalización es comparable con una burbuja en la que se encuentran inmersos distintos sectores, entre ellos el sector laboral. Los profesionales deben reinventarse a fin de poder responder a las exigencias del mercado laboral. No obstante si no se cuentan con herramientas apropiadas para desarrollar habilidades competitivas se están desperdiciando recursos mientras el mundo avanza y deja a los profesionales desarmados ante las constantes innovaciones. Por tal motivo se hace menester aprovechar las oportunidades que la globalización conlleva.

El presente trabajo de investigación persigue compilar información existente acerca de las herramientas para el desarrollo de competencias y habilidades utilizadas por un exitoso Centro de Servicio Compartido, a fin de determinar si dichas herramientas pueden ser aplicadas de manera individual por los profesionales para el cumplimiento de sus objetivos laborales.

Para la elaboración de este estudio se aplicó una encuesta a trabajadores activos, con el propósito de conocer su opinión acerca de la importancia de las competencias para alcanzar objetivos profesionales, y su disposición a realizar actividades para el desarrollo de las mismas.

Además, se crea un precedente para futuras investigaciones en materia de competencias y desarrollo profesional.

ABSTRACT

Globalization is comparable to a bubble in which are embedded different sectors, including labor. Professionals must reinvent themselves to respond to the demands of the labor market. However if they do not have appropriate tools to develop, competitive skills are being wasted resources while the world moves on and leaves them helpless against the continuing professional innovations. Therefore it is necessary to seize the opportunities that globalization brings.

This research aims to compile existing information about the tools to develop competencies and skills used by a successful Shared Service Centre in order to determine whether these tools can be applied individually for the professionals to fulfill their career goals.

During the preparation of this study, a survey was done amongst the working people in order to know their opinion about the importance of skills to achieve career goals and the will to develop these skills.

In addition, it creates a precedent for future researches as to competencies and professional development it is concerned.

Key Words: Competencies, career goals, skills development.

INTRODUCCIÓN

Desde hace algunos años contar con competencias y habilidades profesionales dejaron de ser un lujo de algunos y pasaron a ser indispensables si lo que se pretende es posicionarse en el mercado laboral. Ante esta necesidad tal vez algunos se planteen la interrogante ¿cómo se pueden desarrollar esas competencias? Por ejemplo un ¿cómo podría un estudiante, recién graduado y sin experiencia laboral, obtener un puesto donde sea indispensable el trabajo en equipo? Si este estudiante tuviera conocimiento de la importancia de las competencias y como desarrollarlas, podría mencionar en su currículum que participó activamente en algún grupo de bienestar social, o de conservación del medio ambiente.

Mediante una investigación cuantitativa se compiló información acerca de las mejores prácticas para el desarrollo de competencias que se aplican en un Centro de Servicios Compartidos (CSC)¹. Se realizó una entrevista para obtener la opinión de trabajadores en términos de importancia de las competencias y disposición para el desarrollo de las mismas. Posteriormente se analizaron los resultados de la encuesta, que sirven de base para las conclusiones y recomendaciones.

¹ Unidad de la corporación que centraliza algunos procesos de la organización. Estos procesos son en su mayoría contables, de administración y recursos humanos. De acuerdo con PWC Argentina.

ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Cuando se hace referencia a la carrera profesional, es de esperar que la mayoría de los trabajadores cuenten con objetivos profesionales, sin embargo, esos objetivos pueden convertirse en sueños si no se cuenta con un plan de acción para realizarlos que incluya el desarrollo de competencias. Probablemente si se les preguntara a los trabajadores y empleadores si la competencia de trabajo en equipo es importante, la mayoría respondería que sí, pero si la pregunta variara por ejemplo a ¿sabe usted como desarrollar la habilidad de trabajo en equipo? Los resultados esperados no serían los mismos.

La anterior realidad sumada a la globalización en que vivimos y a las exigencias de innovaciones profesionales, puede convertirse en una abrumadora carga si no se cuenta con herramientas que permitan el desarrollo de competencias profesionales y objetivos de carrera específicos.

JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Para nadie es un secreto que, los avances en tecnología no son sino herramientas utilizadas para derribar las barreras que hace unos años se interponían en el desarrollo de los negocios, sin embargo, esas facilidades obligan a los profesionales a reinventarse continuamente. Hablar un segundo idioma, manejar paquetes informáticos, conocer acerca de distintas economías y culturas, que en el pasado eran habilidades opcionales o de uso exclusivo de ciertas clases de personas, hoy se hacen indispensables para competir en el mercado laboral.

Atrás quedaron los años en que los conceptos eran aprendidos de memoria y los trabajos desempeñados mecánicamente, ahora la información esta a tan solo un “click” de distancia y la diferencia es marcada por las habilidades para seleccionar información y aplicarla a fin de solucionar problemas. Estas habilidades son llamadas competencias y deberían ser el fundamento para proyectar el futuro profesional de cualquier persona.

Con la reciente introducción del concepto de competencia², resulta pertinente plantearse algunas interrogantes, tal como la que dio origen a este trabajo de investigación, ¿Es posible aplicar las mejores prácticas para el desarrollo de competencias de un Centro de Servicios Compartido (CSC) en el ámbito profesional y personal en el marco de una economía globalizada e innovadora?

² Introducido por primera vez en la década de los 70 por David McClelland. Fuente www.eumet.net Perfil del profesor de Metodología de la investigación en la educación superior.
<http://www.eumed.net/libros/2011c/982/tipos%20de%20competencia%20laboral.html>

Con frecuencia nos topamos con profesionales que consideran que un título universitario es herramienta suficiente para posicionarse en el mercado laboral, y probablemente no toman en cuenta las competencias que los empleadores buscan.

Otra situación común entre los trabajadores, es la disconformidad con su puesto de trabajo, y muchos de ellos no cuentan con herramientas efectivas para cambiar esta situación y definir un norte en su futuro profesional.

Dadas estas premisas, resulta necesario elaborar este trabajo de investigación a fin de estudiar las mejores prácticas que se han aplicado con éxito en un Centros de Servicio Compartido específico y adaptarlas al ámbito profesional y personal en el marco de una economía globalizada e innovadora.

HIPÓTESIS

Hernández, *et. al.*, (2006) definen la hipótesis como “*explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se formulan como proposiciones*”, por tanto para la pregunta de investigación ¿Es posible aplicar las mejores prácticas para el desarrollo de competencias de un Centro de Servicios Compartidos en el ámbito profesional y personal en el marco de una economía globalizada e innovadora? la hipótesis es que sí posible.

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Conocer si las mejores prácticas para el desarrollo de competencias de un Centro de Servicios Compartidos (CSC) son aplicables en el ámbito personal y profesional dentro del marco una economía globalizada e innovadora

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer las herramientas que los CSC proveen a sus empleados para el desarrollo de competencias.
- Determinar si los trabajadores están conscientes de la importancia del desarrollo de competencias y dispuestos a poner en práctica las técnicas y herramientas disponibles.

MARCO TEÓRICO

GLOBALIZACIÓN

El concepto de globalización involucra aspectos económicos, tecnológicos, sociales y culturales que convergen entre los distintos países del mundo, creando nuevas tendencias en todas las áreas imaginables, por ejemplo, económica, sociológica, política y cultural. Sin embargo, para efectos prácticos, este artículo se concentra específicamente en la relación entre las variables globalización, innovación y competencias en el ámbito económico.

Levy, S. (2003) define globalización económica como: *“el proceso por el cual dos o más estados deciden estrechar sus relaciones económicas, creando mecanismos para la integración gradual de sus economías”*, esta cita implícitamente involucra el concepto de innovación, es decir, que para que las relaciones económicas sucedan, es necesario romper paradigmas y ajustarse a nuevas necesidades y tendencias económicas.

En materia de globalización, algunos países y tendencias llevan la batuta y otros simplemente deben amoldarse y sacar provecho de las oportunidades. Ander-Egg, es bastante claro en cuanto a esta relación de poder cuando afirma que: *“la globalización es un proceso asimétrico: 1. unos globalizan, marcando orientaciones y ritmos del mercado y de la inversión, no por imposición imperialista, sino como consecuencia del poderío de las multinacionales y de los grupos financieros; 2. otros son globalizados o, mejor dicho, quedan atrapados en la marea globalizadora, con notables efectos en amplios sectores de la población”*.

Esta posición puede ser desalentadora en principio, sin embargo el desarrollo de competencias es una respuesta innovadora a fin de seguir con el proceso de actualización continua, y poder posicionarse competitivamente en el mercado laboral.

INNOVACIÓN

La innovación es una respuesta creativa para adaptarse a un cambio, producto en este caso, de la globalización. Tal es el caso del desarrollo de competencias, introducidas recientemente, a raíz de la necesidad de los profesionales de ser comparables con los estándares mundiales.

Parafraseando a los autores Vilá, J y Muñoz, J (2006) señalan las características de la innovación son las siguientes:

- No renunciar a niveles superiores de satisfacción.
- No centrarse en la imitación, por el contrario aportación de nuevas ideas.

- Mejorar los resultados mediante el reemplazo de actividades que solían obtener resultados y no funcionan más.
- Quien no es proactivo es reactivo, la necesidad de innovación siempre será cubierta por alguien.
- La correcta innovación es rentable en el largo y mediano plazo.

Los nuevos profesionales deben entender que el mercado laboral está en constante cambio y los requisitos que se esperan de los profesionales cambian a fin de adecuarse a las nuevas exigencias, competencias tales como pensamiento globalizado que involucra un conocimiento cultural amplio y hablar un segundo idioma, dejaron de ser lujos para convertirse en habilidades indispensables. Es decir, los profesionales no pueden darse el lujo de renunciar a niveles superiores de satisfacción en cuanto a las demandas laborales.

Es posible que se confunda el término de innovación con imitación. Adaptarse al mercado mediante imitación de técnicas, está lejos del objetivo de desarrollo de competencias, esta práctica simplemente actualizará al profesional con las exigencias del mercado, pero no le aportará valor agregado o ventaja competitiva en comparación con los demás. Innovar para cubrir las exigencias del mercado, implica ir más allá de la actualización, es aplicar la creatividad para anticiparse a las necesidades.

CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDO

De acuerdo con *PriceWaterhouseCooper – Argentina* un Centro de Servicios Compartido (CSC) es *“una unidad de la Corporación que se encarga de llevar adelante determinados procesos y actividades que estaban anteriormente siendo realizadas de manera descentralizada en varias unidades de negocio / locación / región”*.

Sin duda alguna, los CSC son una respuesta innovadora producto de la globalización de los negocios. Muchas compañías principalmente transnacionales notaron que distintos procesos mayormente contables se realizaban en diferentes países incrementando costos y duplicando labores administrativas. La centralización de los procesos nace entonces como la solución óptima a las nuevas tendencias mundiales.

Una de las características del CSC en que se realizó este estudio, es el desarrollo de competencias de los colaboradores, basado en los objetivos individuales, que permite, a los profesionales, crecer de acuerdo con sus expectativas en un horizonte amplio de posibilidades y no limitarse, como normalmente ocurre, al siguiente escalón en el ascenso de posiciones; por ejemplo brinda oportunidades de crecimiento para una persona que se inició en el área contable, pero su objetivo personal es desarrollarse en el área de informática. Estas buenas prácticas son las que se pretenden estudiar y aplicar a otros ámbitos personales y profesionales.

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

Las siguientes son definiciones de competencias citadas por Vargas Hernández, José en su obra “Las competencias en el nuevo paradigma de la Globalización”

Spencer y Spencer: “Una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”.

Rodríguez y Feliú: “Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad”.

Ansorena Cao: “una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable”.

Guion (citado en Spencer y Spencer): “Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo”

Woodruffe: “Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente”.

Finalmente, Boyatzis (Woodruffe, 1993): “Conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones”.

Basados en los anteriores conceptos, se pueden interpretar “competencias” como las habilidades, conocimientos y aptitudes de un individuo que son manifestadas en la ejecución diferentes trabajos y/o actividades, de la naturaleza que fuere y que además determinan el éxito con que se llevan a cabo.

Para efectos de este trabajo de investigación, el modelo de competencias que se utilizará está distribuido en tres rangos de competencias: competencias básicas, competencias de negocio y competencias de liderazgo.

Figura 1. Modelo de Competencias

Competencias básicas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Pensamiento analítico • Confrontación constructiva • Compromiso a un desempeño superior • Competencias profesionales y autodesarrollo profesional
Competencias de negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente • Conocimiento del negocio • Pensamiento Global • Servicio al cliente
Competencias de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y supervisión de equipos • Análisis y toma de decisiones • Planificación y organización • Influencia • Orientación al logro • Mejora de procesos y adaptación al cambio.

Fuente: Documentos internos Centro de Servicios Compartidos DHL Costa Rica, donde se realizó esta investigación.

Este modelo de competencias diseñado especialmente para el CSC en que se basó el estudio y se asemeja al Modelo Holístico que mencionan Domingo J., Delgado M. en su obra “Modelos de Gestión por Competencias”

COMPETENCIAS BÁSICAS

En este apartado de competencias se resumen aquellas esperadas en los trabajadores, para el desarrollo personal y de negocio.

Trabajo en Equipo

En el diccionario de competencias del Banco Central de Costa Rica (BCCR) se define trabajo en equipo como *“la capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, anteponer los objetivos grupales a los intereses personales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo”*. (2011)

Se espera que el individuo trabaje en conjunto con los demás miembros del equipo de forma activa proponiendo ideas innovadoras para lograr un excelente desempeño del trabajo, manteniendo un canal de comunicación fluido y saludable.

Pensamiento Analítico

Según el diccionario del BCCR anteriormente citado, el pensamiento analítico es *“la capacidad de entender una situación, dividiéndola en pequeñas partes o identificando su importancia paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma ordenada, al realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y el establecer prioridades de una forma lógica”*.

La presencia de esta competencia es evidenciada cuando se tiene la habilidad de explicar claramente los distintos escenarios de un problema o situación, seccionándolo en distintas partes a fin de facilitar la toma de decisiones y la resolución del mismo.

Confrontación Constructiva

Parafraseando el cuestionario Motivación de personal de DHL Costa Rica (2011), las características de esta competencia se dan cuando el profesional cuestiona cómo y por qué las cosas se hacen, con el fin de mejorar el negocio; es abierto a la retroalimentación y a la crítica constructiva; apoya las nuevas ideas sin juzgarlas hasta que ha sido desarrollada o descartada y aprecia el valor de la diversidad de opiniones.

Compromiso a un desempeño superior

Parafraseando el cuestionario Motivación de personal de DHL Costa Rica (2011), las conductas positivas referentes al compromiso a un desempeño superior son: invertir en su desarrollo personal, toma responsabilidad sobre los errores y los convierte en oportunidades de aprendizaje, crea su propia medida de excelencia, no acepta la mediocridad y mejora su desempeño.

Competencias profesionales y autodesarrollo profesional

Según el cuestionario Motivación de personal de DHL Costa Rica, las competencias profesionales encierran la experiencia y formación académica para cada puesto determinado.

El autodesarrollo profesional tiene que ver con el tiempo y esfuerzo que el individuo invierte en el mejoramiento continuo y actualización profesional.

Las competencias profesionales son específicas para cada área, por ejemplo una licenciatura en contabilidad o áreas afines para un puesto de contador.

Los conocimientos y habilidades funcionales, destrezas metodológicas, destrezas lingüísticas, educación y la experiencia son parte de las características de las competencias profesionales.

COMPETENCIAS DE NEGOCIO

Estas competencias están relacionadas con la interacción del trabajador con los clientes internos y externos. Por tratarse de una empresa multinacional, estas competencias tienen un enfoque globalizado.

Orientación al cliente

De acuerdo con el Diccionario de competencias del Banco Central de Costa Rica (BCCR) (2011), la orientación al cliente es *“la capacidad para desarrollar con iniciativa relaciones con los clientes, haciendo esfuerzos para escucharlos y entenderlos con empatía, de manera cortés y correcta. Transmite la información con veracidad, cuida la presencia y el impacto personal hacia el cliente. Prevé y proporciona soluciones a sus necesidades. Atiende con paciencia y control las situaciones de reclamo o quejas”*.

Esta competencia se evidencia cuando se busca satisfacer las necesidades del cliente con seguimiento de resolución de conflictos, inclusive anticipándose a las mismas, además, conoce al cliente y el ambiente en que se desarrolla.

En contraposición se debe desarrollar esta competencia cuando la comunicación con los clientes no es suficiente para entender sus necesidades, la actitud y trato no es profesional y no se interesa en buscar retroalimentación en la solución de problemas.

Conocimiento del Negocio

En la misma línea el Diccionario de Competencias del BCCR (2011) señala que el conocimiento del negocio es *“la capacidad para comprender la dinámica del Área de Negocio, conservar, mantener actualizados, y demostrar todos aquellos conocimientos, experiencias relacionadas con los productos y/o servicios que brinda; además, evaluar la factibilidad de adaptarlos a los*

requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes, así como de relacionar las ventajas de dichos productos o servicios, con las necesidades de los usuarios y presentar propuestas o soluciones que agregan valor”.

Es evidente esta competencia cuando conoce a fondo el área de negocio y genera valor agregado en el perfil de la compañía identificando o creando oportunidades para incrementar las ganancias.

Pensamiento Global

Esta competencia específica tiene está estrechamente relacionada con la globalización y el grado de conocimiento acerca de los negocios mundiales, mercados financieros, economía, cultura de los distintos países relacionados con la compañía.

Las conductas deseables son de acuerdo con el cuestionario Motivación de personal de DHL Costa Rica: *“el grado de conocimiento actualizado de los negocios internacionales que pueden afectar la posición de la compañía en general, aplicación de las tendencias globales a las estrategias de negocio y sensibilidad cultural en la interacción con los clientes en otros países”.*

Se denota una necesidad de desarrollo de esta competencia si no se está familiarizado con las condiciones culturales, políticas y económicas de diversos países, o si no se involucran soluciones globales en retos locales.

Servicio al cliente

De acuerdo con Universo emprendedor (2011) el servicio al cliente es: *“Servicio al cliente se basa en la preocupación constante por las preferencias de los clientes, tanto a nivel de la interacción con los clientes como del diseño de servicios. Sostiene que el personal es responsable ante los clientes por las decisiones que éstos toman y que los clientes tienen derechos que el personal debe respetar.”* Esta competencia es una de las más importantes para el CSC en mención, debido a que es pilar fundamental para el mantenimiento del negocio, tiene un peso importante como competencia individual.

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO

Este conjunto de competencias tiene que ver con la dirección de equipos y liderazgo, si bien son indispensables para los mandos altos y medios, el modelo de desarrollo de competencias de este

CSC ofrece alternativas y actividades para que colaboradores en mandos bajos o que no tengan personas a cargo también desarrollen estas competencias.

Liderazgo y supervisión de equipos

Basándose en Motivación de personal de DHL Costa Rica, esta competencia está relacionada con el manejo de equipo de trabajo, identificación de las necesidades de los integrantes, implementación de actividades para mejorar el desempeño individual así como el desempeño grupal, seguimiento de las oportunidades de mejora detectadas por actividades de retroalimentación.

Conocimiento de las necesidades de talento del equipo de trabajo. Atrae y desarrolla a las personas que pueden satisfacer sus necesidades. Fomenta la cooperación eficaz entre los miembros del equipo y entre diferentes equipos. Inspira espíritu de equipo y el compromiso para alcanzar altos estándares de desempeño.

Análisis y toma de decisiones

De acuerdo con Koontz H. y Weihrich H. (2003). La toma de decisiones es: *“la selección de un curso de acción entre varias alternativas”*. Si bien es cierto el análisis y toma de decisiones se asocia indiscutiblemente con la administración y por consecuencia con puestos gerenciales, sus principios se aplican en todos los puestos, principios tales como racionalidad en la toma de decisiones y el factor limitante y la evaluación de alternativas, por esa razón es importante el desarrollo de esta competencia en todas las áreas de negocio.

Planificación y organización

De acuerdo con Koontz H. y Weihrich H. (2003). La planeación es: *“El procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre las alternativas de futuros cursos de acción*. Al igual que la competencia anterior, esta competencia se aplica en todas las áreas y puestos de la organización, debido a que es necesaria, pero no con el mismo nivel de desarrollo dependiendo del puesto.

Influencia

Basándose en Motivación de personal de DHL Costa Rica, esta competencia se evidencia cuando se aplican habilidades interpersonales para crear y mantener efectivas relaciones eficaces con los

diferentes agentes (clientes, proveedores, socios, grupos industriales, competidores, sindicatos, gobiernos y administraciones) y colegas. Está abierto a planteamientos y enfoques que persigan objetivos comunes

Orientación al logro

Al igual que la competencia anterior, es deseable que la persona demuestre que establece desafíos exigentes para sí mismo, el equipo y su entorno de colaboradores, que exceden los estándares de desempeño en aras de obtener resultados extraordinarios. No se desanima ante obstáculos o retrasos que pudieran producirse.

Mejora de procesos y adaptación al cambio.

Según Membrano J. (2003) *“La mejora continua de procesos optimiza los procesos existentes mediante mejoras incrementales y la eliminación de operación es que no aportan valor añadido”* En el caso de competencias, esta definición se potencia cuando el funcionario es dueño de su proceso y busca la manera de mejorarlo, manteniéndose dentro de las regulaciones y guías internas.

En cuanto a la adaptación al cambio, el sitio en internet Expansión y Empleo (2008), comenta *“En la actualidad, estamos inmersos en continuos procesos de cambio. El cambio forma parte de nuestras vidas, hasta el punto que debemos estar entrenados para aprender a afrontarlo”*. El entrenamiento del que se habla en el artículo, es precisamente el desarrollo de competencias deseado.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Para aplicar el modelo de desarrollo de competencias del CSC, es necesario partir de la base de que la persona cuenta con objetivos profesionales. Una vez que se hayan definido estos objetivos se pueden identificar las competencias que se necesitan desarrollar.

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

En este apartado el colaborador define sus propios objetivos e identifica las competencias que debe desarrollar para alcanzarlos, a través del siguiente proceso. Cabe mencionar que la información que a continuación se describe, es una adaptación para efectos académicos del documento *“Manual para definir objetivos”* de DHL Costa Rica.

1. Autoconocimiento

En esta sección se aplican herramientas para el autoconocimiento, tales como:

- Cuestionarios de personalidad
- Autoanálisis FODA
- Estilos de aprendizaje
- Balance de objetivos personales y profesionales
- Valores personales

El autoconocimiento es el pilar básico para tomar decisiones profesionales acertadas y entender sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

2. Retroalimentación

Mediante la retroalimentación se pretenden cubrir áreas que no se identificaron mediante el autoconocimiento, tales como debilidades o habilidades que se desconocían. Para esta sección se aplican herramientas:

- Solicitar retroalimentación del superior
- La ventana de Johari³
- Evaluación de desempeño

3. Metas profesionales y planes de acción.

En la última fase se definen los objetivos claramente así como su estrategia para alcanzarlos, mediante:

- Entrevista informativa⁴
- Plantilla de plan de acción
- Resumen de habilidades y obstáculos para lograr metas
- Planeamiento de recursos y oportunidades de aprendizaje

³ Matriz de autoconocimiento y de comunicación cuyas áreas son resultado de combinaciones entre cuatro variables principales. De acuerdo con DHL Costa Rica

⁴ Cita o reunión que se programa con el propósito específico de obtener información regional, actual y/o especializada. Se utiliza mayormente para explorar profesionales y aclarar objetivos profesionales.

MATRIZ DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS

La definición de objetivos es necesaria para identificar las competencias y habilidades que necesitan ser desarrolladas.

El CSC en estudio cuenta con una matriz de desarrollo de competencias, que básicamente consiste en la clasificación de competencias (básicas, de negocio y de liderazgo) y las actividades que se deben realizar para el desarrollo de las mismas.

La siguiente figura ejemplifica la matriz antes mencionada⁵.

Figura 2. Matriz de desarrollo de Competencias

Nombre de la Competencia*	Competencias Personales	Competencias de Negocio	Competencias de Liderazgo
Competencia 1	Actividades de desarrollo para esta competencia	N/A	N/A
Competencia 2	N/A	Actividades de desarrollo para esta competencia	N/A
Competencia 3	N/A	N/A	Actividades de desarrollo para esta competencia

Fuente: Documentos internos Centro de Servicios Compartidos DHL Costa Rica, donde se realizó esta investigación

** Las competencias en esta columna son las mencionadas en la "Figura 1. Modelo de competencias" de la página 8 de este artículo.*

Una vez identificada la competencia a en la matriz, el colaborador tiene a su disposición las herramientas necesarias para potenciar sus habilidades.

ACTIVIDADES DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Las actividades mencionadas a continuación son una adaptación con fines académicos del proyecto "IGROW" de DHL Costa Rica.

⁵ Los datos en este ejemplo son únicamente para efectos académicos, esta no es la matriz de desarrollo oficial del CSC en estudio.

1. Estudio técnico de la competencia.

Las actividades relacionadas con el estudio técnico de la competencia son:

- Lectura de libros especializados.
- Búsqueda en internet
- Cursos en línea
- Participación en seminarios y conferencias
- Estudio de una segunda o tercera lengua

2. Actividades – participación

Este tipo de actividades promueve la práctica de la teoría aprendida mediante la participación, por ejemplo:

- Participación en grupos que promueven la conservación del medio ambiente.
- Participación en grupos de ayuda en caso de emergencias (terremotos, inundaciones a nivel nacional)
- Participación del comité en caso de emergencias (en el lugar de trabajo)
- Participación en grupos de bienestar social
- Participación de proyectos para mejoramiento de procesos por ejemplo Six Sigma.
- Participación en clubes conversacionales
- Participación en proyectos de motivación del personal
- Conocer las diferentes operaciones de negocio
- Presenciar actividades de otros roles de trabajo (por ejemplo lidiar con clientes difíciles, contrataciones, negociaciones y otros)

3. Actividades - liderazgo

Una vez que la parte teórica y práctica son dominadas, el CSC en estudio permite espacios para que los colaboradores puedan culminar el desarrollo de sus competencias y habilidades mediante la asignación de proyectos supervisados.

Estas tareas son más complejas y de mayor responsabilidad, exige definición de objetivos, diseño de un plan de acción, manejo del equipo de trabajo y un plazo establecido. Algunas de estas actividades son:

- Asignación de proyectos de conservación del medio ambiente (como responsable).

- Asignación de proyectos de ayuda en caso de emergencia nacional
- Asignación de proyectos de emergencia (en el lugar de trabajo) realizar simulacros de evacuación.
- Asignación de proyectos de bienestar social
- Proyectos de mejora de procesos (Six Sigma)
- Enseñanza de otros idiomas en clubes conversacionales
- Asignación de proyectos de motivación del personal
- Ejercer otros roles de trabajo como lidiar con clientes difíciles o negociaciones.

METODOLOGÍA

En este artículo se utilizó un enfoque cuantitativo que según Gómez, M. (2006) *“utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo, y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población”*.

En la primera fase se planteó un tema de investigación que dio origen a la pregunta: ¿Es posible aplicar las mejores prácticas para el desarrollo de competencias de un Centro de Servicios Compartidos en el ámbito profesional y personal en el marco de una economía globalizada e innovadora?

Para construir el marco teórico se utilizaron fuentes primarias tales como: consulta en intranet, políticas y documentos internos del CSC, modelos de competencias de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), revisión de libros físicos y digitales (EBSCO) y consultas de sitios en internet relacionados con el tema.

Algunas de las fuentes secundarias son: lectura avisos de empleo publicados en periódicos nacionales e internacionales, revistas, conversación acerca de contrataciones, desarrollo de competencias y evaluación del desempeño con Luis Felipe Castañeda Salazar, funcionario del área de Gestión del Conocimiento del Banco Central de Costa Rica.

Mediante la construcción del marco teórico se logró el primer objetivo específico: Conocer como las herramientas que los CSC proveen a sus empleados para el desarrollo de competencias.

Para lograr el segundo objetivo específico: Determinar si los trabajadores están anuentes de la importancia del desarrollo de competencias y dispuestos a poner en práctica las técnicas y herramientas aplicadas por los CSC para el desarrollo de competencias, se diseñó un cuestionario que consta de siete preguntas, una de ellas abierta y seis cerradas.

Los sujetos de estudio fueron sesenta y seis trabajadores, cuyo género, edad, etnia, nivel de estudio, sector laboral (privado o público) no fueron determinantes para cumplir con los objetivos de investigación propuestos, razón por la cual, en la entrevista no se incluyeron preguntas relacionadas con los factores anteriormente mencionados.

Alcance

Esta investigación pretende realizar un análisis de la importancia de las competencias para el cumplimiento de objetivos profesionales, así como la disposición de los trabajadores realizar actividades para el desarrollo de competencias y habilidades. Se espera, además que este artículo siembre un precedente en el desarrollo de futuras investigaciones relacionadas al tema.

Limitaciones

La principal limitación que se enfrentó en el desarrollo del trabajo fue, sin lugar a dudas, que por políticas internas, tales como el código de ética, del Centro de Servicios Compartidos en que se realizó el estudio, no se puede revelar información, por tal motivo, la profundidad de investigación en cuanto a la matriz de desarrollo de competencias y actividades propias de la entidad no fue la esperada.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y CONCLUSIONES

A continuación se hace un análisis detallado de la encuesta aplicada.

Para la **pregunta 1**: ¿Se ha planteado usted objetivos profesionales? Se obtuvo la siguiente información:

Figura 3. Resultados de pregunta 1.

	Porcentaje de respuestas	Cantidad de respuestas
a. Si	100.0%	66
b. No	0.0%	0
pregunta respondida		66
pregunta omitida		0

Fuente: Elaboración propia, datos tabulados por Survey Monkey <http://www.surveymonkey.com/>

Si bien es cierto la primera impresión que el lector tiene de esta pregunta es que la misma fue mal planteada, debido a que los 66 encuestados respondieron lo mismo. No obstante, con esta pregunta se pretendía obtener un panorama general de los encuestados en términos de objetivos profesionales, a fin de clarificar dos puntos específicos:

El primero de ellos, es que teóricamente los objetivos profesionales surgen a raíz de un conocimiento individual, mezclado con retroalimentación por parte de los demás individuos que rodean a la persona y en congruencia con sus expectativas⁶. Si bien es cierto la encuesta no pretende comprobar esta hipótesis, esta pregunta específica revela de que algún modo los participantes tienen claridad de su norte profesional.

Por otro lado, se espera que el planteamiento de dichos objetivos esté vinculado con la intención de alcanzar los propósitos, es aquí donde las competencias profesionales entran en escena funcionando como herramientas para el desarrollo profesional y por ende en el cumplimiento de objetivos individuales.

A lo largo de esta encuesta se muestra la relación que existe entre la obtención de objetivos y el desarrollo de competencias de acuerdo con la opinión de los encuestados.

Para la **pregunta 2**: Priorice el grado de importancia de los siguientes factores, a fin de obtener un puesto de trabajo. 5 es el rango de mayor importancia y 1 el de menor importancia, se obtienen los siguientes resultados:

Figura 4. Resultados de pregunta 2.

	5	4	3	2	1	Valoración media	Cantidad de respuestas
a. Estudios	37.3% (22)	33.9% (20)	18.6% (11)	10.2% (6)	0.0% (0)	3.98	59
b. Experiencia	39.0% (23)	33.9% (20)	15.3% (9)	6.8% (4)	5.1% (3)	3.95	59
c. Competencias / habilidades	24.2% (15)	24.2% (15)	35.5% (22)	8.1% (5)	8.1% (5)	3.48	62
d. Presentación personal	8.1% (5)	8.1% (5)	21.0% (13)	56.5% (35)	6.5% (4)	2.55	62
e. Diseño del currículum	1.6% (1)	3.2% (2)	9.5% (6)	14.3% (9)	71.4% (45)	1.49	63
						pregunta respondida	66
						pregunta omitida	0

Fuente: Elaboración propia, datos tabulados por Survey Monkey <http://www.surveymonkey.com/>

⁶ Como se explicó en el apartado “Definición de Objetivos” en la página 13 de este artículo

Los encuestados están conscientes de la importancia de competencias y habilidades para obtener posiciones laborales. Como la figura lo muestra claramente, las competencias o habilidades profesionales ocupan el 3 lugar en la escala de valoración, de acuerdo con la opinión de los encuestados, solo superado por los estudios y experiencia. Tomando en cuenta que los factores estudios y experiencias son requisitos indispensables en la mayoría de ofertas laborales⁷ las competencias tienen un peso relevante en la búsqueda de posiciones laborales.

Pregunta 3: En el supuesto que usted este concursando para un puesto de trabajo y se encuentre en igualdad de condiciones en cuanto a experiencia y estudios, con otro candidato, ¿cuál cree que sería el factor decisivo para obtener el puesto?

En efecto los encuestados reforzaron su posición señalando que las competencias y habilidades son el factor decisivo para obtener un puesto en igualdad de condiciones. Al menos dos terceras partes⁸ de los encuestados mencionaron habilidades o competencias como factores decisivos en la contratación, el resto de encuestados se distribuyó casi equitativamente entre la presentación personal, experiencia y estudios y solo algunas respuestas refiriéndose a la personalidad.

Para la **pregunta 4:** En escala de 1 a 10 (siendo 10 la máxima puntuación), ¿qué tan importante es para usted el desarrollo de competencias para alcanzar una mejor posición laboral? Se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 5. Resultados de pregunta 4.

	Porcentaje de respuestas	Cantidad de respuestas
a. 10	42.4%	28
b. De 7 a 9	54.5%	36
c. De 3 a 6	3.0%	2
d. De 1 a 3	0.0%	0
e. No es importante	0.0%	0
pregunta respondida		66
pregunta omitida		0

Fuente: Elaboración propia, datos tabulados por Survey Monkey <http://www.surveymonkey.com/>

⁷ De acuerdo con las ofertas laborales publicadas en los principales periódicos nacionales consultados.

⁸ Refiérase al Anexo 2: Resultados de la encuesta, de este artículo para conocer el detalle de las respuestas de los encuestados.

Esta fue una pregunta que tenía por objetivo para validar la pregunta 2 de la encuesta.

Como se demuestra en el figura 5, las competencias no son solo un factor decisivo para obtener un trabajo si se está en igualdad de condiciones con otro competidor (como se evidenció en la pregunta 3), si no también son importantes en sí mismas como requisitos para obtener objetivos profesionales. Basándose en los resultados de las 3 preguntas anteriores, los encuestados consideran las competencias tan indispensables como la experiencia y estudios.

Para la **pregunta 5**: ¿Cuál es su grado de conocimiento en cuanto al desarrollo de competencias?:

Figura 6. Resultados de pregunta 5.

	Porcentaje de respuestas	Cantidad de respuestas
a. Excelente	12.1%	8
b. Bueno	54.5%	36
c. Regular	33.3%	22
d. Muy poco	0.0%	0
e. Desconozco	0.0%	0
pregunta respondida		66
pregunta omitida		0

Fuente: Elaboración propia, datos tabulados por Survey Monkey <http://www.surveymonkey.com/>

La importancia de esta pregunta radica en la visibilidad que se obtiene de la posible carencia de conocimiento por parte de los encuestados para el desarrollo de sus propias competencias.

El grado de conocimiento sobre el desarrollo de competencias, de parte de los encuestados, no es coherente con el nivel de importancia que ellos mismos le asignaron. En esta pregunta se da un contraste entre los resultados de la pregunta anterior, donde más del 95% de los participan consideran importante o muy importante el desarrollo de competencias para posesionarse en el mercado laboral, y los resultados de esta pregunta donde una tercera parte de los participantes aseguran tener un conocimiento regular del desarrollo de competencias. En resumen hay una necesidad por parte de los encuestados de contar con herramientas para el desarrollo de sus habilidades y competencias.

Si bien es cierto la escala de medición entre esta pregunta y la anterior es diferente (escala numérica versus escala de apreciación), es comparable. La razón de la diferencia entre escalas de medición fue para no influenciar consciente o inconscientemente al encuestado.

Pregunta 6: En su opinión, ¿quién debe facilitarle a los profesionales, herramientas para el desarrollo de sus competencias?

Figura 7. Resultados de pregunta 6.

	Porcentaje de respuestas	Cantidad de respuestas
a. La Universidad y/o centro educativo	59.1%	39
b. El lugar de trabajo	74.2%	49
c. El profesional debe desarrollarlas por su propia cuenta	69.7%	46
Otro (especifique) Mostrar respuestas	1.5%	1
pregunta respondida		66
pregunta omitida		0

Fuente: Elaboración propia, datos tabulados por Survey Monkey <http://www.surveymonkey.com/>

* Esta pregunta es de selección múltiple, por lo que las cantidad de respuestas es mayor que el número de encuestados.

El empleador debería facilitar a sus colaboradores herramientas para el desarrollo de competencias. Con base en los resultados de esta encuesta, los participantes esperan encontrar en sus trabajos herramientas para el desarrollo de sus competencias. El Centro de Servicios Compartidos, que se tomo como base para el desarrollo de este artículo, tiene muy presente esta opinión y precisamente cumple con las expectativas de las 49 personas que seleccionaron esta opción.

También es importante recalcar que de las opciones seleccionadas, apenas un 59% espera que el centro educativo les proporcione herramientas para el desarrollo de sus competencias y por su parte los participantes consideran que tienen responsabilidad en desarrollar sus propias competencias.

Por último, la **pregunta 7**: ¿Cuál de las siguientes actividades estaría usted dispuesto a realizar para desarrollar sus competencias?

Figura 8. Resultados de pregunta 7.

	Porcentaje de respuestas	Cantidad de respuestas
a. Lectura de libros especializados	62.1%	41
b. Cursos en internet y/o presenciales	68.2%	45
c. Participación en seminarios y conferencias	84.8%	56
d. Estudio de un segundo o tercer idioma	72.7%	48
e. Participación en grupos de bienestar social, o conservación del medio ambiente	33.3%	22
f. Participación en actividades de motivación	40.9%	27
g. Clubes conversacionales	16.7%	11
h. Aprender procesos de otros roles de trabajo mediante la observación	40.9%	27
i. Liderar proyectos de mejora de procesos	65.2%	43
j. Liderar proyectos de bienestar social	30.3%	20
Otro (especifique) Mostrar respuestas	1.5%	1
	pregunta respondida	66
	pregunta omitida	0

Fuente: Elaboración propia, datos tabulados por Survey Monkey <http://www.surveymonkey.com/>

* Esta pregunta es de selección múltiple, por lo que las cantidad de respuestas es mayor que el número de encuestados.

Esta pregunta mide el grado de compromiso de los participantes con las actividades que se ejecutan para desarrollar competencias y habilidades.

Basados en el modelo de desarrollo de competencias⁹ del Centro de Servicios Compartidos se distribuye de la siguiente manera:

Opciones de respuesta de **a** hasta la **d**, corresponden al estudio técnico de la competencia.

Opciones de respuesta de **e** hasta la **h**, corresponden a las actividades de participación.

Opciones de respuesta de **i** y **j**, corresponden a las actividades de liderazgo.

⁹ Véase “Figura 1. Modelo de Competencias” De la página 8 de este artículo.

El promedio de las selecciones de relacionadas a la sección de estudio técnico de la competencia es de 71,95%¹⁰, lo que indica que el grado en que los encuestados están dispuestos a desarrollar sus competencias de manera técnica.

El promedio de las selecciones relacionadas con las actividades de participación es de 32,95%¹¹, en general es un promedio bastante bajo comparado con el grado de importancia que los participantes le asignaron al desarrollo de competencias y habilidades.

El promedio de las selecciones relacionadas con las actividades de liderazgo es de 47,75%¹² al igual que las actividades de participación, se esperaba una coherencia con las respuestas seleccionadas en las primeras preguntas.

La discrepancia entre el grado de importancia asignado por los encuestados y la predisposición a realizar actividades de desarrollo de competencias puede obedecer a factores tales como: el tipo de aprendizaje de cada persona, las actividades de desarrollo propuestas, entre otros, sin lugar a dudas esta pregunta deja un precedente para futuros artículos e investigaciones.

Basándose en los resultados de la encuesta realizada, se determina como la conclusión general más importante el contraste que existe entre la importancia del desarrollo de competencias para la obtención de objetivos y posicionamiento laboral y la mediana o poca disposición de los encuestados de realizar actividades para el desarrollo de competencias.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con en las interpretaciones de la encuesta, se recomienda buscar distintas fuentes de motivación para el desarrollo de competencias. Debido a que el alcanzar objetivos profesionales no es un incentivo en sí mismo para desarrollar habilidades (tal como quedó demostrado en los resultados de la encuesta).

Con base en los resultados obtenidos, los centros educativos y principalmente los empleadores deberían invertir recursos en proveer a los estudiantes y empleados con herramientas para el desarrollo de competencias.

Así mismo y en congruencia con la opinión general en términos de importancia de competencias, los profesionales deben disponerse a utilizar las herramientas que son facilitadas por los centros educativos, empleadores y las mismas que puedan encontrar por su propia búsqueda a fin del desarrollo de sus propias competencias.

¹⁰ Promedio de resultados de opción a hasta d.

¹¹ Promedio de resultados de la opción e hasta la h.

¹² Promedio de resultados de la opción i y j.

Luego de analizar los resultados de este estudio, se determinó que el mismo puede ser el origen de futuras investigaciones, entre las cuales se pueden destacar los siguientes temas:

- Identificar los factores que impiden a las profesionales a aprovechar los recursos para desarrollo de competencias.
- Diseño de planes de acción individuales para alcanzar objetivos profesionales mediante desarrollo de competencias.
- Aprovechar las herramientas para el desarrollo de competencias en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.
- Modelos de desarrollo de competencias de acuerdo con el estilo de aprendizaje, por ejemplo el estilo activista, reflexivo, teórico y pragmático.
- Construcción de modelos de desarrollo de competencias individuales.
- Construcción de modelos desarrollo de competencias en universidades.
- Construcción de modelos de desarrollo de competencias en lugares de trabajo.
- Motivación e Incentivos para alcanzar objetivos profesionales.

REFERENCIA

Aragón, E. (2008). *Los procesos de Integración de América Latina en el concierto de la globalización*. Aragón Rivera, Efraim

Banco Central de Costa Rica y Órganos de Desconcentración Máxima. (2011) *Diccionario de Competencias*. San José, Costa Rica.

DHL Costa Rica (2011). *Desarrollo de objetivos profesionales*. Documentos internos intranet.

DHL Costa Rica (2011). *IGROW: Programa para el desarrollo de competencias*. Documentos internos intranet.

DHL Costa Rica (2011). *Motiv8: Cuestionario de motivación del personal*. Documentos internos intranet.

Domingo J. y Delgado M. *Modelos de Gestión por Competencias*. Fundación Iberoamericana del Conocimiento. Recuperado el 25 de julio en www.gestiondelconocimiento.com

Entrevista Informativa. Recuperado el 25 de julio de 2011. En <http://www.wisconsinjobcenter.org/publications/9407/9407sp.htm>. ©2008 Wisconsin Department of Workforce Development

European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP) (2010). *Skills supply and demand in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Expansión&Empleo (publicado el 06-03.2008). *Adaptación al cambio*. Recuperado el 2 de agosto en <http://archivo.expansionyempleo.com/2008/03/06/opinion/1097515.html>.

Globalización Económica 2003, Cómo manejar con éxito los negocios entre México y Sudamérica. Simón Levy-Dabbah . 2003 p. 27

Gómez, M. *Introducción a la metodología de la investigación científica*. 1ª ed. Editorial Cordoba: Brujas. Argentina 2006.

Hernández R., Fernández C., Baptista P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Koontz, H. y Weihrich H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.

La Globalización y el Crecimiento Empresarial a través de estrategias de internacionalización. Puerto Becerra, Doria Patricia. 2010

La Ventana de Johari. Recuperado el 25 de julio de 2011. En <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/Johari.htm>. Red de Cajas de Herramientas MYPYME.

Membrano J. (2003). *Innovación y mejora continua según el modelo EFMQ de excelencia*. Ediciones Madrid: Díaz Santos.

PriceWaterhouseCooper Argentina (2011). *¿Qué es un Shared Service Center?*. Recuperado el 11 de junio de 2011. En <http://www.pwc.com/ar/es/shared-service-centre/que-es-ssc.jhtml>. PWC ¿Qué es un Shared Service Center?. PWC

Universo Pyme. *Definición de servicio al cliente*. Recuperado el 2 de agosto en http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=442&Itemid=301. General Site License Copyright © 2006 S. A. DeCaro.

Vargas J. (sin fecha). *Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización*. Centro Universitario del Sur. Universidad de Guadalajara.

Vilá, J. y Muñoz, J. (2007). *El Sistema de Innovación: Competencias Organizativas y Directivas para Innovar*. IESE Business School – Universidad de Navarra. Barcelona, España. 2007.