

# LA COMPETENCIA DE GESTIÓN: UNA MIRADA DESDE LA MULTINACIONAL FALABELLA CHILE Y COLOMBIA \*

*Posada G, Daniela*

*Londoño Z. Diana*

## RESUMEN

El entorno económico internacional en la actualidad, se caracteriza cada vez más por su dinamismo y globalización. Actualmente la creciente interdependencia entre países, el surgimiento de economías emergentes, los sorprendentes avances tecnológicos en diferentes sectores entre otros han permitido la aparición del imperante entorno competitivo y cambiante.

Como consecuencia de estas tendencias, estos fenómenos de globalización de los mercados y la internacionalización de las empresas se han afianzado mas, resultando imprescindible para los empresarios tener una visión cosmopolita e internacional de su actividad económica y repensar conceptos y estrategias económicas dentro de un modelo de economía tan abierta, es por este motivo que resulta imperante indagar los procesos de internacionalización en la Multinacional Falabella con sede en Chile (Concepción ) y Colombia (Medellín) con el animo de analizar la incidencia de las Competencias de gestión, Competencia de actuación

---

\* El presente artículo es el primer producto de la investigación “La competencia de gestión: una mirada desde la multinacional Falabella Chile y Colombia”, que se adelanta actualmente en el Grupo EXFRONT, de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Buenaventura Medellín.

y Competencia laboral en el proceso de implementación de nuevas políticas, lineamientos y cultura organizacional propias de la globalización de los mercados , concebido siempre desde la importancia de la gestión de lo humano.

Con base en lo anterior, la intencionalidad del presente artículo se basa en la determinación del proceso que ha debido llevar Falabella Medellín para adaptarse a los cambios y nuevas directrices implantadas por su sede principal sin perder sus políticas y lineamientos propios que ha forjado en el proceso de constituirse en una organización reconocida.

Por tanto, teniendo en cuenta el anterior contexto, los hallazgos determinados en el proceso investigativo, indican que toda organización a través de la gestión administrativa puede gerenciar las competencias de sus empleados a fin de insertarlos en un ambiente cambiante y exigente con mirada internacional sin llegar a perder su esencia como organización autónoma pero siempre siguiendo los parámetros establecidos inherentes a un proceso de transición cultural y económica.

### **PALABRAS CLAVES**

Gestión humana, Competencia de gestión, Competencia de actuación, Competencia laboral, Internacionalización.

## **ABSTRACT**

The current international economic environment is characterized by some aspects like dynamism and the famous globalization. Nowadays the increasing interdependence between countries, the appearance of developing economics, besides the amazing economics advances in different sectors have allowed the emergency of the prevailing changing and competitive environment.

Like a consequence of these tendency, the market's globalization phenomenon and the companies' internationalization have become stronger than some years ago, this situation made so important and essential for businessman in the moment that they have to make a cosmopolitan and international vision of the economic activity, besides this situation made possible to think more than two times many economic concepts and strategies inside a economic model so opened.

That's why is very important to make inquiries the Falabella's internationalization process. This multinational is located in Chile (Concepción) and Colombia (Medellin), so the principal purpose is to analyze the impact of Business Management, Performance Management and Professional Skills in a new political and culture business implementation process belonging to globalization. This entire situation has to be conceived with the human management.

As a result of the previous explanation, the intention of the present article is to determinate the process that Falabella Medellin has to make to adapt and internalize the constants changes and new) directives imposed by the principal

headquarters without lose their owns objectives and strategies made during the process to create the company many years ago.

Therefore, according to the previous context the finds obtained in this investigative process , indicate that the companies between the administrative management can make successful an organization when the businessman manage the employee´s skills to make them strong in a changing environment that exist in the global context. This is very important, but the companies can´t lose their essence, is very necessary to preserve the objectives and the organizational culture however the company can´t ignore the requirement of a cultural and economic transition.

### **KEY WORDS**

Human Resources, Business Management, Performance Management, Professional Skills, Internationalization.

## INTRODUCCIÓN

La progresiva eliminación de fronteras que en hoy en día experimentamos, han generado una interdependencia económica entre los países del mundo y por ende una transformación social, política y cultural en los diferentes modos de producción, de ahí que surja la globalización como un método expansionista usado por las empresas para atender las demandas de unos consumidores cada vez mas exigentes e informados. En consecuencia a lo anterior, las organizaciones han comenzado a pensar en las competencias de su talento humano como el factor diferenciador en el mercado, las cuales requieren de una buena gestión y evolucionar análogamente con las tendencias internacionales para enfrentar los cambios y superar las expectativas de la industria.

En este mismo sentido, por medio de este trabajo de investigación, lo que se busca es determinar las ventajas y desventajas de la competencia de gestión implementada por la multinacional Falabella con sede en Concepción, Chile y en Medellín, Colombia relacionada a los procesos de competitividad, toda vez que se postule a ser una de las mejores compañías del cono sur. Igualmente, se pretende describir la competencia de gestión como una estrategia que le ha permitido trascender fronteras y aumentar el desarrollo organizacional. A su vez, delinear una comparación y diagnostico de cómo esta Colombia frente al mundo, respecto a las capacidades y calidad de los profesionales así como lo relacionado a la gestión de lo humano.

Para lo anterior, se ha abordado una investigación netamente descriptiva, dado a que lo que se busca es conocer las situaciones y costumbres en el marco de la competencia de gestión de la multinacional Falabella y para ello como técnica de recolección de datos se optó por el análisis documental, la entrevista semi - estructurada y las encuestas realizadas a empleados de la misma organización con sede en Medellín, Colombia.

Los intereses de este proyecto investigativo, radica en el reconocimiento de la necesidad primordial de complementar la gestión administrativa en torno a la promulgación de competencias de gestión que hagan de los empleados nacionales personas competentes en el mercado internacional, así mismo, dado a las nuevas condiciones empresariales se pretende ampliar el panorama y establecer el factor humano como una fuente de ventaja competitiva, toda vez que sepa desenvolverse en escenarios internacionales y se constituya como un objetivo compartido por los agentes económicos en estrecha relación con la competitividad, productividad e innovación.

### **Marco de contexto**

Cuando se habla de los recursos de una organización, todas coinciden en uno que es fundamental y quizá el más vital: el recurso humano, pues, si bien es cierto que las personas son las que llevan a cabo los avances y logros en la organización ya sean económicos, estratégicos, sociales o culturales, por más instalaciones impecables, equipos modernos y cuantiosos capitales que se tengan disponibles,

es necesario reconocer que todo lo anterior no sería posible sin un conjunto de personas preparadas y con alta motivación, dispuestos a alcanzar el éxito.

En este sentido, toda empresa debe estar compuesta de seres humanos que se unen por un beneficio en común, de ahí que la verdadera importancia del recurso humano radique en la habilidad para responder eficazmente ante los cambios propuestos por el medio y ante los objetivos previamente determinados tanto para cumplir con el trabajo planteado como por alcanzar una satisfacción personal.

Consecuente con lo anterior y, con el telón de fondo de la globalización, hoy el mundo ya no solo exige conocimiento sino también competencias, las cuales son entendidas como un saber en acción que las personas tienen en permanente modificación para resolver problemas y actuar bajo situaciones de riesgo e incertidumbre, así mismo, al incrementarse la necesidad de hombres y mujeres que generen una mayor productividad, en el mundo laboral comienza a pensarse en que dichas competencias hacen parte de los componentes tangibles, concretos y medibles de toda organización, de ahí que estas últimas sean las encargadas de diseñar competencias de gestión eficientes y eficaces a fin de sobrevivir en un mercado que cada vez resulta más saturado por la competencia.

En este mismo sentido, las competencias de gestión de cada empresa, se debe basar en el *planificar, coordinar y evaluar las acciones que encaminarán al equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos organizacionales desde los diferentes*

*procesos que la componen*, toda vez que se diseñen los cargos y perfiles ocupacionales, haya una selección y contratación adecuada, una formación y verificación del desempeño.

Siguiendo los abordajes de contexto, algunos gerentes anotan que la competencia de gestión es tan solo para las multinacionales, mito que se ha desmentido por algunos autores al afirmar que “La gestión debe ser un traje a la medida” (Scorza, César 2008) pues cada organización es única y es una fuente de crecimiento que permite adaptar y sintetizar los aspectos fundamentales junto con los modelos que desarrollará la empresa. De ahí, que surja la iniciativa de indagar acerca de la competencia de gestión implementada por la multinacional Falabella, la cual está instalada en varios países latinoamericanos donde la aceptación del público ha sido bastante positiva.

Por su parte, Falabella nace en Chile y con el paso del tiempo logra posicionarse como una de las mejores compañías de dicho país, posteriormente se expande a algunos países del cono sur, siendo Colombia uno de ellos, por tanto, se desea analizar cuáles han sido las estrategias que han permitido que esta firma haya trascendido fronteras con la globalización a sus espaldas, así mismo, si sus competencias de gestión y competencia de actuación son iguales tanto en su país de origen como en Medellín o si por el contrario se adaptan a la cultura de cada región de acuerdo a las habilidades y conocimientos de su personal, de manera que se logre contrastar dichas competencias ya que estas últimas se modifican y

evolucionan a través del aporte de nuevas tendencias internacionales que permean las ya existentes.

### **Desarrollo de los antecedentes**

Análogamente conviene mencionar los antecedentes de investigaciones relacionadas con el tema central del objeto de estudio, en donde se encuentra que autores como Salas, W. (s/f) en su investigación "*Formación por competencias en educación superior. Una aproximación conceptual a propósito del caso colombiano*" hace referencia a la necesidad de romper con los paradigmas de la educación, si bien es cierto, que la cultura de la enseñanza por competencias es una tendencia bastante joven, es hora de que se mida no solo con pruebas técnicas que de cierta manera solo miden el conocimiento adquirido durante unos años, sino que se establezcan ciertos enfoques como la actitud, la aptitud intelectual y procedimental que conduzcan a los profesores de la educación superior a abordar procesos de formación cognitivos e intelectuales que permitan al estudiante tener una orientación sobre como desenvolverse de manera eficiente y eficaz en el mundo laboral y escenarios internacionales.

En esta misma línea, el autor mexicano Tobón, S. (2006) en su proyecto investigativo "*Aspectos básicos de la formación basada en competencias*" explica que tanto el centro de la política educativa como la orientación de proyectos internacionales requieren comprender y aplicar la formación basada en competencias, de ahí que no sea necesario plantear un modelo, sino un enfoque

para centrar aspectos específicos propios de la docencia, el aprendizaje y la evaluación, de manera que haga incidencia en la gestión de calidad de un profesional integral y posibilite un mayor impacto en la inserción laboral para competir en escenarios tanto nacionales como internacionales.

Bajo este mismo contexto se encuentra la investigación realizada por Ruiz, M., Jaraba, B. & Romero, L. (2005) denominada "*Competencias laborales y la formación universitaria*" la cual se hace un abordaje respecto a la era de la "Sociedad del Conocimiento" donde hoy esta le exige a la globalización así como a la universidades fuertes requerimientos, por lo cual cada profesional debe ser capaz de encarar escenarios de máxima competencia y no se quede rezagado por su incapacidad de adaptarse a los cambios, sino que por el contrario posea las habilidades adecuadas para articular los temas políticos, económicos y culturales para generar resultados relevantes de su labor.

Bajo estos planteamientos, el surgimiento de las competencias laborales y la competencia de gestión nacen para atender los cambios tecnológicos y organizacionales para así responder ante la demanda de un nuevo mercado laboral, hecho que hoy en día sigue vigente y se suma a una de las ventajas competitivas que cada organización le exige a su talento humano.

### **Propósito y fundamentación**

Desde un abordaje un teórico, las concepciones de *competencia* pueden ser definidas como "un conjunto de conocimientos que al ser utilizados mediante

habilidades de pensamiento en distintas situaciones, generan diferentes destrezas en la resolución de los problemas de la vida y su transformación, bajo un código de valores previamente aceptados que muestra una actitud concreta frente al desempeño realizado” Frade, L. (s/f) sin embargo también se refieren a “las capacidades complejas, que poseen distintos grados de integración y se ponen de manifiesto en una gran variedad de situaciones correspondientes a los diversos ámbitos de la vida humana personal y social. Son expresiones de los distintos grados de desarrollo personal y participación activa en los procesos sociales Mastache, A. (2007).

Por su parte, la *competencia de gestión* representa una combinación de habilidades prácticas y cognitivas interrelacionadas, conocimientos, motivación, valores, actitudes emociones y otros elementos sociales y de comportamiento que pueden ser movilizados conjuntamente para actuar de manera eficaz (OCDE) en pro de sincronizar aspiraciones y objetivos bajo la premisa del uso eficiente de recursos y capacidades para lograr beneficios dentro de parámetros aceptables de eficiencia, de manera que esto constituye el modo particular de proceder de cada empresa, con el fin único de alcanzar la misión, expresada en el trabajo del responsable de enfrentar los problemas y aportar soluciones para asegurar los mejores resultados.

Otro concepto íntimamente relacionado con la *competencia de gestión*, es el referente a la *gestión por competencias*, es decir la manera en que se administra

se encausan y enfocan las habilidades y conocimientos de las personas en busca de la consecución de los objetivos y buenos resultados, al respecto se dice que las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiaran de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano, ya que cuanto mejor integrado este el equipo y mas se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes más fuerte será la empresa. [...] Esto quiere decir que la aplicación de la gestión por competencias ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano en el que cada persona, empezando por los propios directivos debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa (Ernst And Young).

Dando continuidad a lo anterior, es necesario mencionar la connotación que tiene la *competencia profesional* en los escenarios empresariales, entendiendo esta como la “aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo (ITSON). Ligado al concepto enunciados, surge la *competencia de actuación*, la cual tiene relación con el desempeño del individuo dentro de la empresa a través sus habilidades o atributos personales, permitiéndole una investigación constante para la toma de decisiones asertivas a posibles situaciones de riesgo” (Ansorena Cao, 1996:76).

Una vez mencionados los anteriores conceptos, se puede indicar como propósito y fundamentación de la presente investigación, la importancia de describir los procesos de competitividad bajo la mirada internacional desde la concepción de la multinacional objeto de estudio y de caracterizar la competencia de gestión como una estrategia para la administración del factor humano, de manera que posibilite el desarrollo organizacional dadas las condiciones económicas globales que hoy en día se experimentan y a la necesidad imperiosa de competir con grandes mercados.

### **Metodología**

Para este proyecto investigativo se ha determinado realizar un estudio de caso, dado que se busca comparar la competencia de gestión en la multinacional Falabella sede en Concepción (Chile) y Medellín (Colombia), de manera que permita contrastar y comprobar un fenómeno que a nivel empresarial ha tomado gran auge. Por consiguiente, se lleva a cabo un tipo de investigación descriptiva dado a que el objetivo consiste en describir y analizar las situaciones, costumbres y actitudes predominantes referentes a la competencia de gestión perteneciente a los empleados de la multinacional estudiada en ambas sedes, a fin de identificar las ventajas y desventajas en cada caso.

Para tal fin, se optó por el análisis documental como técnica inicial de recolección de información, pues esta se utiliza persiguiendo el fin práctico de recuperar la

información, que permita una evidencia en el proceso documental de las unidades de análisis planteadas.

Otras técnicas utilizadas para recolectar la información será la encuesta y la entrevista semi-estructurada, la primera de carácter cuantitativa y la segunda cualitativa, con el fin de extraer información precisa y con el menor sesgo posible, proveniente de los propios empleados de la sede en Medellín de la Multinacional, los cuales a través de su experiencia en la misma podrán informar como a sido el proceso de internacionalización. Para lo anterior se hará uso de un software estadístico SPSS y procesos de categorización.

## CONCLUSIONES

- Hoy en día, el mundo le exige a los países interactuar en una economía globalizada, por tanto las empresas con miras hacia la internacionalización deben contemplar como estrategia diferenciadora la gestión de las competencias de sus empleados, ya que a través de estas es posible subsistir un mercado cada vez más exigente y competitivo.
- En un escenario de cambio constante se justifica la emergencia de un nuevo enfoque que trasciende la formación del individuo para el puesto de trabajo y hace énfasis en la mejora de las competencias personales y de la organización.
- Se evidencia que de una organización basada en la especialización se evoluciona hacia una estructura de redes y equipos de alto desempeño, capaces de innovar, aprender, aportar soluciones creativas e inteligentes a los problemas, sin desligar la competencia de gestión del recurso humano, su formación y desarrollo de la estrategia empresarial.
- Así como los mercados han evolucionado, los procesos administrativos han experimentado una transición, toda vez que la gestión del recurso humano ha dejado atrás la concepción de ser el área que únicamente se enfocaba en la selección, contratación e inducción del personal. En la actualidad se

busca generar un proceso social de integración de conocimientos, habilidades y competencias individuales las cuales interrelacionadas con la creación de conocimiento colectivo y la estrategia de la organización permita dar continuidad a las mismas gracias a los procesos de adaptación a condiciones de incertidumbre del entorno.

## LISTA DE REFERENCIAS

Gallardo, M & López, T (s/f). *El proceso de aprendizaje por competencias*. Colombia. Retrieved from <http://www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf>

Larraín, A & González, L (s/f). *Formación Universitaria por Competencias*. Colombia. Retrieved from <http://www.sicevaes.csuca.org>

Lugo Benítez, J.E.: *“El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual”* en Contribuciones a la Economía, junio 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

Mérida, R - García, M (s/f). *La formación de competencias en la Universidad*. Colombia. Retrieved from [http://www.aufop.com/aufop/uploaded\\_files/articulos/1228509518.pdf](http://www.aufop.com/aufop/uploaded_files/articulos/1228509518.pdf)

Restrepo, J (2006). Estándares básicos en competencias ciudadanas: una aproximación al problema de la formación ciudadana en Colombia. *Universidad Javeriana*, 11(1), 137-175. Retrieved from <http://www.javeriana.edu.co/politicas/publicaciones/documents/5ESTaNDA RES.pdf>

Rodríguez, C. Ruiz, S & Guerra, Y (2007). *Competencias ciudadanas aplicadas a la educación en Colombia*. Colombia. Retrieved from <http://www.umng.edu.co>

Ruiz de Vargas, M. Jaraba, Bruno & Romero, Lidia (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Universidad del Norte*, 16, Retrieved from <http://redalyc.uaemex.mx>

Salas, W (s/f). *Formación por competencias en educación superior. Una aproximación conceptual a propósito del caso colombiano*. Colombia. Retrieved from <http://www.rieoei.org>

Tejada, José & Navío, Antonio (s/f). *El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación*. Colombia. Retrieved from <http://www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf>

Tobón, S (2007). *El enfoque complejo de las competencias y el diseño curricular por ciclos propedéuticos*. España. Retrieved from <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17292/2/articulo2.pdf>

Tobón, S (2006). *Aspectos básicos de la formación basada en competencias*. México. Retrieved from <http://www.uv.mx>