

**Fundamentos de un sistema de Gestión Humana por competencias para  
soportar la estrategia organizacional en una PyME del sector de la industria  
de las artes gráficas en Cali Colombia**

**Ana María Delgado Ortega**

**Paola Andrea Lavado Alvarado**

**Trabajo de Grado para optar por el título de  
Magíster en Administración**

**Director del trabajo de Grado:**

**Aida Florencia Medina Lorza**

**Universidad ICESI**

**Facultad de Ciencias**

**Administrativas y Económicas**

**Cali, Diciembre de 2010**

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	12
1. EI PROBLEMA DE INVESTIGACION	14
2. JUSTIFICACION	16
3. OBJETIVOS	19
3.1 OBJETIVO GENERAL	19
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	19
4. MARCO TEORICO	21
4.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	22
4.2 GESTION HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES	29
4.3 COMPETENCIAS	38
4.3.1 Definición de competencias	38
4.3.2 Modelos de las competencias	41
4.4 SUBSISTEMAS DE GESTION HUMANA POR COMPETENCIAS	45
4.4.1 Diseño y evaluación de perfiles	48
4.4.2 Selección de personal	51
4.4.3 Gestión del desempeño	53

	Pág.
4.4.4 Capacitación y desarrollo del personal	54
4.4.5 Gestión de la compensación	55
4.4.6 Planes de carrera y sucesión	57
4.5 GESTION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS	58
4.6 COMO CONTRIBUYE LA GESTION HUMANA A LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL?	65
5. METODO	70
5.1 TIPO DE ESTUDIO	70
5.2 SUJETOS	71
3.3 TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION	74
5.3.1 Entrevista semiestructurada	75
5.3.2 Grupo de discusión	78
6. RESULTADOS	81
6.1 REVISION DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA DESDE EL MODELO DE BEER	81
6.2 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES QUE SOPORTAN LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA	91
6.3 COMPETENCIAS DISTINTIVAS DE LOS CARGOS QUE SOPORTAN LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA	94

	Pág.
7. DISCUSION	104
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
9. BIBLIOGRAFIA	116

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Listado de cargos estratégicamente críticos	73
Tabla 2. Categorías de competencias predefinidas	76
Tabla 3. Cuadro de Mando Integral	82
Tabla 4. Resumen Diagnostico desde el Modelo de Beer	90
Tabla 5. Competencias Organizacionales	92
Tabla 6. Competencias distintivas de cargos estratégicamente críticos	95
Tabla 7. Competencias distintivas emergentes	98
Tabla 8. Alineación de competencias con la estrategia del negocio	102

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo analítico de Beer	60

## LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1. Porcentaje de la frecuencia de las competencias distintivas predeterminadas identificadas en jefes de área	96

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Cuestionario de entrevista semiestructurada para identificar competencias de cargos estratégicamente críticos.	120
Anexo 2. Categorías de competencias predefinidas	122
Anexo 3. Categorías de competencias emergentes	124
Anexo 4. Ficha técnica del grupo de discusión	126
Anexo 5. Presupuesto para la implementación de la propuesta	127



## RESUMEN

La competitividad es un factor clave para sostener y mejorar de la posición socioeconómica de las organizaciones para lo cual es necesario alinear el recurso humano a la estrategia de la empresa. El objetivo de esta investigación fue desarrollar los fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una Empresa Mediana del Sector de las artes graficas en Cali – Colombia para lo cual se llevó a cabo un estudio descriptivo y cualitativo en el cual se emplearon las técnicas de recolección de información de entrevista semiestructurada y grupo de discusión. Se analizó la estrategia de la empresa objeto de estudio utilizando el modelo analítico de Beer (2001), se establecieron las competencias organizacionales y las competencias distintivas de los cargos críticos para logro de la estrategia, y se plantearon los lineamientos para diseñar los subsistemas de gestión humana de Selección, Capacitación, Evaluación y Desarrollo.

Las competencias organizacionales que se identificaron fueron Ética, Compromiso, Trabajo en equipo y Orientación a resultados. Las categorías de competencias preestablecidas para los cargos estratégicamente críticos de acuerdo a la literatura consultada fueron Adaptación al cambio, Comunicación, Liderazgo y Pensamiento estratégico. No obstante, surgieron 16 competencias emergentes en los diversos cargos, de las cuales las que mayor frecuencia de aparición presentaron son pensamiento analítico, búsqueda de información, seguimiento, compartir conocimiento, negociación, orientación a los resultados, organización, capacidad de planificación y organización.

Finalmente se puede indicar que el modelo de gestión humana por competencias es un vehículo que permite acercar las prácticas de gestión humana con aquello que es relevante para lograr los objetivos estratégicos.

**Palabras claves:** Estrategia, Gestión Humana, Competencias, Pymes, Artes graficas.

## SUMMARY

Competitiveness is a key factor to maintain and improve the socioeconomic status of organizations for which it is necessary to align human resources with the strategies of the company. The objective of this research was to develop the foundations of a system of human management competencies to support organizational strategy in a medium sized company sector of graphic arts in Cali – Colombia. This was a qualitative and descriptive study. The techniques used were semi-structured interviews and group discussions. The strategies of the company were analyzed under a study using the analytical model Beer (2001). Organizational competencies were established and distinctive competencies of critical positions to achieve the strategy and raise the design guidelines for the Human Management Subsystems, Human Selection, Training, Evaluation and Development.

The organizational competencies identified were Ethics, Commitment, Teamwork and Results Orientation. The preset categories of competencies for critical strategic positions according to the literature were Adapting to Change, Communication, Leadership and Strategic Thinking. However, there were 16 emerging competencies in various positions, of which the greatest frequency of occurrence are presented Analytical Thinking, Information Retrieval, Monitoring, Information Sharing, Negotiation, Results Orientation, Organization, and Planning and Organization.

Finally, the results indicate that human management competencies model is a vehicle to approach human resource management practices with what is important in order to achieve strategic objectives.

**Keywords:** Strategy, Human Management, Competencies, Graphic arts.

## INTRODUCCION

Los cambios constantes y la velocidad con la que se mueven los negocios para crecer y mantenerse en los mercados hacen que se ponga de manifiesto la importancia de alinear los procesos a las estrategias de la empresa. Teniendo como principal activo a las personas, es necesario que se implementen mecanismos que permitan contar con un recurso humano competente, capacitado y motivado para alcanzar los objetivos organizacionales y por lo tanto generar valor para los accionistas, es por esto, que como lo afirman Sastre y Aguilera (2003), las prácticas de Gestión Humana deben ser congruentes con las prácticas organizacionales y estratégicas de la empresa. En la medida que se de esta congruencia, se espera que las empresas tengan un desempeño superior (Delery y Doty, 1996 citados por Luna y Camps, 2006).

El presente trabajo cobra importancia porque desarrolló los fundamentos de un sistema de Gestión Humana por competencias para soportar la estrategia organizacional de una mediana empresa del sector de artes graficas de la ciudad de Cali-Colombia que se encuentra en crecimiento. Después de plantear el problema de estudio y los objetivos de la investigación se presentarán los referentes conceptuales que incluyen temáticas de estrategia organizacional, gestión humana en las organizaciones, competencias, subsistemas de gestión

humana por competencias, gestión estratégica de recursos humanos y la contribución de la gestión humana a la estrategia organizacional, todos constituyeron una base sólida para soportar esta investigación.

Posteriormente, se expondrá el tipo de estudio que fue de carácter descriptivo y cualitativo en el cual se emplearon como técnicas de recolección de información la entrevista semiestructurada y el grupo de discusión, también se presentará la técnica de análisis de contenido que sirvió para procesar la información de dichas entrevistas. Con la información recolectada mediante las técnicas enunciadas, se identificaron y definieron las competencias organizacionales y las competencias distintivas de los cargos estratégicamente críticos en la empresa objeto de estudio.

En el apartado de discusión, se analizó la estrategia de la empresa empleando el modelo analítico de Beer (2001) desde las diferentes perspectivas como entorno, partes interesadas, capacidades y habilidades y la arquitectura organizacional; también se analizaron las competencias organizacionales y distintivas identificadas para finalmente proponer los lineamientos para el establecimiento de un modelo de gestión humana por competencias en los subsistemas de selección, capacitación, evaluación y desarrollo en la empresa de estudio que permitan desarrollar procesos más formales y estructurados, alineados a la estrategia para mejorar sus prácticas e impactar de manera positiva en los resultados organizacionales.

## 1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

La estrategia desempeña un papel fundamental en la competitividad de las organizaciones y la gestión humana realiza un aporte significativo para lograr los objetivos estratégicos; autores como Porter (1982), Miller (1987), Huselid (1997), Mc Duffie (1995), Delery y Doty (1996), y Montemayor (1996) citados por Sastre y Aguilar (2003) han defendido la importancia de los Recursos Humanos en la ventaja competitiva.

En Colombia, específicamente en las PyME<sup>1</sup> generalmente las prácticas de gestión humana son informales y se limitan al cumplimiento de aspectos legales así como lo han mostrado investigaciones como las de Pérez (2003). Otros estudios como el de Calderón (2007) han detectado la ausencia de integración entre las prácticas de gestión humana y la estrategia de la empresa. En el contexto de la Ciudad de Cali, de acuerdo con una investigación realizada por Castañeda y Ortega (2001) en 6 empresas medianas del sector de artes graficas, se logró determinar que existen elementos para la implementación de algunos subsistemas de gestión humana pero no se están implementando con el enfoque de un modelo de competencias.

---

<sup>1</sup> Según la ley 590 del año 2000 y la ley 905 de 2004, en Colombia el término PyME hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas, las primeras poseen entre 11 y 50 trabajadores y las segundas entre 51 y 200 trabajadores.

Teniendo en cuenta este panorama, donde la gestión humana generalmente es vista como un proceso informal especialmente en las PyME, surge la necesidad de realizar un aporte desde un enfoque más estratégico a la gestión humana de una PyME del sector de artes graficas en Cali - Colombia a partir del establecimiento de los fundamentos de un sistema de Gestión Humana por competencias que soporte su estrategia.

## 2. JUSTIFICACIÓN

La competitividad es un factor clave para la sostenibilidad y mejora de la posición socioeconómica de las organizaciones, las cuales se enfrentan a un nuevo sistema económico mundial influenciado por los avances tecnológicos y las comunicaciones en el que se integran mercados, sociedades y culturas. En este panorama, es necesario que los procesos que conforman estas organizaciones estén alineados a la planeación estratégica de las mismas y específicamente el recurso humano, ya que son las personas las que crean, implementan y mejoran permanentemente la estrategia. Un modelo de Gestión Humana por competencias constituye una respuesta a dicha necesidad, ya que parte de la planeación estratégica de la empresa para determinar qué conocimientos, habilidades, actitudes y motivación son requeridas para poder alcanzar los objetivos estratégicos, define lo que se espera de una persona en un rol o puesto de trabajo y permite identificar las brechas entre los niveles actuales y esperados de cada competencia con el fin de desarrollarlas para llevarlas a un nivel superior, lo cual le permite a la empresa contar con una ventaja competitiva y generar altos niveles de productividad, así como lo afirma Kahane (2008) “la gestión por competencias asegura que la empresa pueda ejecutar el plan de negocios y lograr sus retos”.

Desarrollar un sistema de Gestión Humana por competencias permite alinear las prácticas de Gestión Humana a la estrategia de la empresa, y dotar a la empresa de una herramienta que puede ser utilizada, entre otras, para determinar, evaluar

y desarrollar las competencias del Talento Humano. Así mismo, al estructurar los procesos de selección y capacitación se puede impactar sobre la reducción de la rotación de personal, y mejorar el desempeño de los colaboradores en sus cargos, como encontró Patterson (1997), en cuanto a que las prácticas de Gestión Humana explican significativamente el incremento de la productividad organizacional.

Por otra parte, los procesos de Gestión Humana de las PyME en Colombia, de acuerdo a lo que se ha encontrado en investigaciones como las de Pérez (2003), generalmente han sido desarrollados de una manera empírica y están relacionados estrechamente con el cumplimiento de aspectos legales, por lo cual, el presente estudio constituye una propuesta novedosa que le permitirá a la PyME en estudio, desarrollar procesos más formales alineados a la estrategia, para mejorar sus prácticas e impactar favorablemente sobre la productividad.

El presente trabajo constituye un aporte a las investigaciones sobre Gestión Humana en Colombia desde la perspectiva estratégica que menciona Calderon (2006), en la cual, se resalta la Gestión Humana como parte fundamental en la implementación de la estrategia organizacional.

Al definir las competencias de la organización y de sus cargos críticos, éstas pueden usarse como una base para compararlas con otras empresas del sector e incluso poder realizar estudios correlacionales entre competencias y los resultados de la empresa.



A nivel académico, este trabajo se apoya en el modelo de Beer (2001) para el análisis de la estrategia, el cual permite identificar la manera en que la arquitectura organizacional y las capacidades y habilidades organizacionales posibilitan el desarrollo de la estrategia para que satisfacción de los stakeholders<sup>2</sup>, y a partir de la identificación de los elementos claves de la estrategia, montar y desarrollar un sistema de Gestión Humana por competencias, a través de herramientas metodológicas como la entrevista de eventos conductuales y grupos de discusión, en otras palabras, acerca un modelo teórico y una metodología para la identificación de competencias logrando como resultado una propuesta innovadora dentro de la gestión estratégica de recursos humanos.

---

<sup>2</sup> Stakeholder, denominación inglesa que no tiene equivalente directo en español que representa a los managers, empleados, clientes y accionistas o a todos los grupos que están involucrados en una organización (Ulrich y Brockbank, 2006).

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Establecer los fundamentos de un sistema de Gestión Humana por competencias que soporte la estrategia en una PyME del sector de la industria de las artes graficas en Cali Colombia.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

3.2.1 Revisar la estrategia de la empresa desde el modelo de Beer para analizar su entorno, las partes interesadas, sus capacidades y habilidades y la arquitectura organizacional.

3.2.2 Identificar y definir las competencias organizacionales que soportan la estrategia de la empresa.

3.2.3 Identificar y definir las competencias distintivas de los cargos críticos que soportan la estrategia de la empresa.

3.2.4. Establecer los lineamientos básicos para definir un sistema de Gestión Humana por Competencias para los procesos de Selección, Capacitación,

Evaluación y Desarrollo en la PYME objeto de estudio, perteneciente al sector de la industria de las artes graficas en Cali Colombia.

#### **4. MARCO TEORICO**

A continuación se presenta una revisión bibliográfica de literatura especializada e investigaciones realizadas que permitirá comprender los hallazgos encontrados en este estudio. Para ello se hará un recorrido por temas claves como la estrategia organizacional debido a que es la que enmarca el propósito y los medios que la empresa tiene para alcanzar sus objetivos en medio de un contexto globalizado y la necesidad de crear valores agregados como factor determinante para la sostenibilidad. Sin embargo, en este proceso no se puede desconocer la importancia de las personas en el desarrollo y mejoramiento de la estrategia de la organización, por lo tanto se hará una conceptualización del trabajo a través del tiempo y cómo la Gestión Humana ha evolucionado desde una perspectiva tradicional a la actual donde incursionan modelos novedosos como la gestión del conocimiento y la gestión por competencias, en la cual se profundizará para desarrollar la presente investigación, teniendo en cuenta que es un enfoque que permite alinear la Gestión Humana a la estrategia de la empresa, generando valor. En la parte final, se describe el modelo de Beer con el cual se analizará la estrategia de la empresa y se analiza como la Gestión estratégica de Recursos Humanos contribuye a la estrategia de la empresa.

#### **4.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL**

En este apartado se muestra la evolución del concepto de estrategia desde la antigua Grecia hasta nuestros días con el fin de adquirir elementos que permitan analizar la pertinencia de la estrategia de la empresa objeto de estudio; para esto también se incluyen los conceptos básicos que conforman la planeación estratégica desde la perspectiva de Mintzberg, Quinn, Voyer, (1997) y Sainz (2003).

Para definir el término estrategia, se toma como referencia el término griego *estrategos* que significa “un general”, y a su vez, el verbo griego *estrategos* significa “Planificar para la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” (Bracker, 1980 citado por Mintzberg, et al, 1997), lo cual indica que sus orígenes están relacionados al contexto militar. Más tarde, en la Grecia antigua, Sócrates logró conceptualizarla como los planes y recursos que se mueven para alcanzar los objetivos. Pero este término se utilizó realmente en el ámbito de los negocios cuando Neumann y Morgestern la definieron como “la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta” (Neumann y Morgestern ,1947, citado por Mintzberg, et al, 1997). Posteriormente, Chandler en 1962 la definió como elemento que determina las metas básicas de una empresa, a largo plazo así como la adopción de curso de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas”. Ansoff en 1965 indicó que la estrategia es un “Hilo conductor” que corre entre las actividades de la empresa y los productos/mercados y Andrews en 1969 describió

que “la estrategia presenta un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”. No obstante, se dice que hasta el momento las definiciones de Andrews y Ansoff son las que han permanecido través del tiempo con pequeñas variaciones (Mintzberg, et al, 1997).

Por otra parte, realizando un análisis de las corrientes que abordan la formulación estratégica, se puede identificar la corriente del diseño y la corriente de la Planeación estratégica. El diseño, hace referencia a un proceso de análisis de lo que la empresa puede hacer dadas las oportunidades del medio en que se encuentre y lo que puede hacer por su capacidad, para esto emplea la metodología de análisis DOFA, fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, con ello puede identificar factores medulares para el éxito y las competencias distintivas de la empresa en la industria; en dicho proceso también es importante incluir la responsabilidad social y los valores de la empresa (Andrews citado por Mintzberg, 1997). De este modo, el diseño de la estrategia se convierte en un proceso racional, controlado y consciente, su control debe depender del ejecutivo de más alto rango, las estrategias deben ser singulares, sencillas y de fácil comunicación para después ponerlas en práctica.

En contraste, la corriente de planificación de la estrategia, es un modelo que propone un conjunto de procedimientos, técnicas, programas, planes y controles,

a diferencia de la corriente de diseño caracterizada por lo sencillo e informal. Mintzberg et al., (1997) plantea que la formulación de la planificación estratégica se descompone en diversos pasos, cada uno con sus controles, y determinando los objetivos, presupuestos y planes operativos, en general es responsabilidad del ejecutivo de mayor rango y en la práctica su ejecución depende de los planificadores del equipo. Desde esta perspectiva, a continuación se presenta un esquema básico de Planeación estratégica:

I. Establecimiento de la misión

A. Definición del Negocio

B. Objetivos a Largo Plazo

II. Revisión del ambiente externo

A. Ambiente industrial (Modelo de las cinco fuerzas de Porter).

B. Macroambiente (Factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos)

C. Evaluación de oportunidades y amenazas

III. Revisión del ambiente Interno

A. Análisis de la cadena de valores

B. Análisis Financiero

C. Evaluación de Fuerzas y Debilidades

IV. Definición de estrategias empresariales

V. Programas integrados

Tanto el enfoque de diseño como de planificación poseen algunas desventajas, por ejemplo el enfoque de diseño niega que la creación de estrategias es un

proceso largo, sutil y difícil y propicia que los gerentes desliguen el razonamiento del desempeño. El diseño de planificación por su parte, puede ser muy ambicioso al pretender predecir el futuro y debe prestarse especial atención siendo un proceso de gestión tan riguroso. A pesar de las desventajas que puedan ofrecer estos enfoques, la planeación estratégica es una de las herramientas administrativas más usadas en las empresas para definir sus objetivos dentro de un entorno competitivo.

Perspectivas más recientes como la de Sainz (2003), plantea el siguiente esquema para un plan estratégico de dirección general:

- Análisis de la situación
- Diagnóstico de la situación
- Objetivos corporativos
- Estrategias corporativas
- Plan de Acciones
- Presupuesto global
- Balance y cuenta de explotación previsionales

Las empresas pueden implementar el modelo que más se adapte a sus necesidades, por ejemplo, en una PyME, el proceso de planificación generalmente



se simplifica sin que pierda la importancia en la toma de decisiones, con la planificación, los directivos como mínimo a nivel departamental debe participar en la elaboración de los planes a mediano y a largo plazo, permitiendo así que se asigne tiempo a lo importante evitando emplear todo el tiempo a ir apagando fuegos, a estar resolviendo lo urgente y gozar de los beneficios que trae la planeación estratégica como son:

- Permitir una gestión más rigurosa y menos basada en las improvisaciones
- Vigilar sistemáticamente el entorno para aumentar la capacidad de reacción de la empresa
- Coordinar el proceso de decisión de la empresa
- Hacer seguimiento a las acciones emprendidas
- Permitir la participación del personal en las decisiones empresariales
- Facilitar la comunicación de la filosofía de la empresa y pone de manifiesto una visión conjunta del futuro en el equipo directivo
- Justificar o hacer más inteligibles las decisiones adoptadas
- Construir un instrumento de ejercicio para que la dirección domine las reglas de juego (Sainz, 2003)

De otro lado, la implementación de la estrategia, implica según (Chiavenato, 2009), el establecimiento de programas con actividades específicas, presupuestos para asignar recursos y procedimientos que determinan los detalles de las operaciones diarias, no obstante, es importante la evaluación de la estrategia

desde tres perspectivas de acuerdo a lo que propone el mismo autor: La consistencia interna, es decir, si ésta es congruente con los valores, cultura y objetivos de la organización; la congruencia con el entorno y la adecuación de los recursos necesarios para desplegarla.

Retomando a Mintzberg et al., (1997), el entorno juega un papel muy importante para la definición de la estrategia y debe ser evaluado y analizado periódicamente para hacer los ajustes que sean necesarios en la organización y mantener así su ventaja competitiva. En el caso de la empresa objeto de estudio, esta se encuentra inmersa en el sector de artes graficas en Cali Colombia, dicho sector es conocido de manera técnica como sector editorial e impresión el cual pertenece a las actividades industriales o manufactureras. Los productos finales de la industria gráfica son heterogéneos y en gran parte de ellos sus características de elaboración son definidas por los clientes. Estos productos pueden agruparse en: Impresos editoriales como libros y revistas, Impresos comerciales cuya finalidad puede ser publicitaria o ayuda para el registro de la actividad económica, Impresos Publigráficos como afiches y calendarios, Impresos de valores como formas para cheques y letras, Impresos para empaques y envoltura que pueden ser empaques litográficos, empaque grueso o empaques flexibles (Castañeda y Ortega, 2001).

Durante el año 2005 la industria grafica creció en el 3.8% en su producción, esto debido al crecimiento presentado en productos editoriales, publicitarios y Comerciales.<sup>3</sup>

De acuerdo con un estudio realizado entre los años 2002-2006 a partir de información financiera aportada por 154 empresas del sector, en el año 2006 se generaron ventas por \$2.4 billones. La producción del sector de artes graficas equivale al 0,7% del Producto Interno Bruto Nacional (Castro, 2008).<sup>4</sup>

En conclusión, la estrategia debe ser clara y tener en cuenta el entorno, así la pequeña empresa carezca de un plan estratégico, al menos debe existir un plan de marketing a mediano y largo plazo y un plan de gestión anual a corto plazo, en el caso de contar con un plan estratégico a largo plazo deben estar acompañado de un plan de gestión anual a corto plazo. Cabe anotar que las empresas de tamaño medio, es decir las que de acuerdo a la ley 590 de 2000<sup>5</sup> poseen entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores en su planta de personal, deben tener los tres planes: plan estratégico, plan de marketing y plan de gestión anual. Las estrategias de Recursos Humanos, hace referencia a una estrategia

---

<sup>3</sup> DANE (Abreviatura que identifica al Departamento Administrativo Nacional de Estadística que en Colombia se encarga de organizar la información estadística del Estado referente al ámbito económico, social y cultural).

<sup>4</sup> Publicando en la Superintendencia de Sociedades (Organismo técnico mediante el cual el Presidente de la República de Colombia ejerce inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles)

<sup>5</sup> Ley 590 de 2000 por la cual se dictan las disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. Congreso de Colombia

funcional dentro de la organización, la cual debe estar en concordancia con el plan estratégico de dirección general (Sainz, 2003).

En los siguientes apartados se profundizará en el papel de la Gestión Humana en las organizaciones mostrando su evolución hasta el contexto actual y el impacto sobre la estrategia de la organización.

## **4.2 GESTION HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES**

A continuación, se pretende hacer una descripción de la evolución del concepto de trabajo y de la Gestión Humana en las organizaciones con el objetivo de facilitar la comprensión de la transformación que ha sufrido esta última, desde un enfoque tradicional hasta llegar a una concepción más estratégica, debido a los retos que le ha impuesto el mundo globalizado de hoy.

Para iniciar, es importante tener en cuenta que a través de la historia se ha establecido varias concepciones del trabajo, el cual tiene una connotación social, antropológica, jurídica y económica. Por ejemplo, en la Antigüedad Grecorromana, desde la perspectiva filosófica de Aristóteles, primó una concepción en la que no se valoraba el trabajo manual, considerándolo como una actividad degradante, separándolo de las artes políticas. En la edad media, desde la perspectiva del Cristianismo se valoró el trabajo artesanal, concibiéndolo como una forma lícita de obtener una renta. Más tarde, en el siglo XVI, desde la

corriente protestante, el trabajo encaja dentro de las “buenas obras” considerándolo como una forma de incrementar la grandeza de Dios, para Lutero, fue el esfuerzo más viable para lograr el éxito y ganarse el sustento. Finalmente, para los economistas clásicos en el siglo XVIII, como Adam Smith el trabajo es la principal fuente para crear valor.

En el siglo XIX, con el capitalismo el concepto de trabajo cobra mayor importancia; algunos filósofos como Hegel, asignaron un valor productivo y consideraron que el hombre adquiere conciencia de sí mismo a través del trabajo. Por su parte, Marx criticó la separación entre quienes planifican y quienes realizan el trabajo, en la cual el trabajador es depositario de la fuerza del trabajo únicamente (Hopenayn, 2001).

Más tarde, la Revolución industrial transformó la forma de trabajar y el concepto de productividad adquirió gran relevancia. Taylor (1911), propuso la división sucesiva del trabajo para disminuir tiempos y Ford (1908) estableció la teoría que si un grupo de personas se especializan en una tarea, se ponen en línea y cada uno agrega partes al producto, se alcanza la máxima productividad. Sin embargo, esta era una visión muy mecanicista del trabajo.

El trabajo concebido sin un contenido de inteligencia, el agotamiento generado por el volumen de trabajo y la participación de los trabajadores aportando soluciones a los problemas debido a su experiencia, provocaron el surgimiento de otras concepciones del trabajo. Por ejemplo, Elton Mayo (1927), a través de

investigaciones planteó la existencia de factores que mejoraban el desempeño como el ambiente de trabajo y la iluminación, focalizando la atención en aspectos motivacionales del trabajo; lo cual, facilitó el surgimiento de Teorías Motivacionales como la de jerarquía de necesidades de Maslow (1954), del factor dual de Herzberg (1967), de los tres factores de Mc Clelland (1989), la X y Y de Mc Gregor (1966), de las Expectativas de Vroom (1964), completada por Porter y Lawler (1968); la ERC de Alderfer (1969), de la Fijación de Metas de Locke (1969), y de la Equidad de Stancey Adams (1965), con las cuales se avanzó en la investigación y práctica.

Posteriormente, hacia finales de los años 90, en la era de la información y el conocimiento, caracterizada por utilizar tecnologías modernas y comunicaciones, la especialización de las empresas, y los esfuerzos por mejorar la competitividad, generaron un incremento de aspectos cualitativos del trabajo cambiando su concepción. Actualmente, en el trabajo toma relevancia el Talento Humano y su aporte al logro de los objetivos de la organización a la que pertenece. Esta nueva visión del trabajo, obliga a girar la mirada hacia las habilidades, conocimientos, experiencias, y actitudes del trabajador para responder a los nuevos retos organizacionales, demostrando su productividad en un ambiente competitivo y cambiante, es así, como surge el interés de las empresas por gestionar su capital Humano basadas en las Competencias.

No obstante, a pesar de la fuerte tendencia de la era de la información y el conocimiento, en la actualidad hay organizaciones que funcionan bajo el modelo tradicional de Gestión Humana, en el que esta área se encarga de definir perfiles, y realizar actividades de selección y contratación, compensación, capacitación y desarrollo y sucesión entre otras, es decir tienen una visión funcionalista de Gestión Humana.

En los modelos de Gestión Humana tradicionales, cada subproceso actúa de forma independiente, y depende en cierta medida de quien esté llevando a cabo cada subproceso debido a que las herramientas empleadas son genéricas y sus resultados están sujetos a la interpretación del responsable de gestionar el capital humano; por ejemplo en la selección, se aplican pruebas generales y se hacen entrevistas que exploran la educación y experiencia pero que no dan cuenta del potencial del candidato en su desempeño futuro; lo cual reduce la posibilidad de agregar valor al logro de la estrategia de la empresa.

Debido a que esta investigación se realizará en el contexto de Cali- Colombia, es relevante analizar cómo se desarrollan los procesos de Gestión Humana específicamente en este contexto geográfico. De acuerdo a la revisión de documentos académicos realizada, se puede indicar que son relativamente escasas las investigaciones sobre las prácticas de Gestión Humana; sin embargo, en estudios como el de Calderón (2007), se menciona que mientras en las medianas empresas se presenta una ausencia de una integración entre las

prácticas de Gestión Humana y la estrategia empresarial (Calderon et al., 2004) esta relación si existe en las empresas grandes (Calderón, 2006b, citado por Calderón, 2007). En el mismo estudio, se indica que en el tema de la selección de personal, tanto las empresas grandes<sup>6</sup> como las PyME, fundan el reclutamiento en las referencias de sus propios empleados. La pequeña empresa valora más la actitud del candidato que los mismos conocimientos, valoran la responsabilidad, las buenas relaciones, la honestidad y la transparencia, el compromiso, la calidad humana y el interés por aprender (Calderón, 2006b, citado por Calderón, 2007).

En cuanto a formación y capacitación, se muestra que aunque en el tema de la planificación de la formación del recurso humano las empresas en el País han mejorado, se puede decir que las áreas de Gestión Humana y el sistema educativo del País están en deuda con el desarrollo de las condiciones apropiadas para tener un trabajador competitivo a la altura de la competencia mundial (Malaver, 1998 citado por Calderon, 2007). No obstante, muchas empresas grandes y algunas PyME están implementando modelos de gestión por competencias, más allá de la función de entrenamiento para llegar a propuestas de desarrollo y formación, pero la pequeña empresa carece de programas estructurados y la inversión en este aspecto es muy poca (Calderón, 2006b citado por Calderon 2007).

---

<sup>6</sup> Según la ley 590 de 2000 y 905 de 2004, las empresas grandes son aquellas que poseen más de 200 empleados.



En cuanto al plan carrera, el estudio Colombiano de Calderón (2006b) citado por Calderon (2007) muestra que el 46,7% de las empresas tienen programas de desarrollo para facilitarle a sus empleados la posibilidad de promoción interna mediante valoración del desempeño, las capacidades y las habilidades frente a la antigüedad al momento de decidir las promociones y los movimientos internos del personal.

Específicamente en el contexto de la Ciudad de Cali, de acuerdo con una investigación realizada por Castañeda y Ortega (2001) en 6 empresas medianas del sector de artes graficas, se logró determinar que existen elementos para la implementación de procesos de selección, capacitación y evaluación pero se identifica que no se están implementando con el enfoque de un modelo de competencias. En el tema de capacitaciones, se enfoca a las funciones que desempeñan los empleados, la evaluación funciona generalmente cuando hay necesidad de promover empleados para alguna vacante interna que se presente y en conclusión no se están desarrollando procesos formalizados que aporten al desarrollo individual y la competitividad. Adicionalmente, en este estudio se encontró que las medianas empresas del sector de artes gráficas en Cali no tienen claridad de los conocimientos y habilidades definidas para cada cargo ni se trasciende al desarrollo de procesos que partan de una base de competencias previamente definidas, esto hace que en estas empresas la gestión de personal no cuente con metas articuladas al desarrollo del negocio. Así mismo, se encontró que no existen modelos empresariales para el desarrollo de competencias pero

hay aproximaciones que permiten identificar niveles de competencias para cargos operativos que son clave para el éxito de estas empresas (Castañeda y Ortega 2001).

En contraste, otras investigaciones realizadas en PyMEs como la de Villarraga y Sanchez (2007) han abordado el tema de competencias gerenciales enfocándose en 6 variables que son: Pensamiento estratégico Organizacional, Trabajo en equipo, liderazgo, orientación de objetivos, proactividad, integridad personal o responsabilidad Social empresarial. Estos autores tomaron una muestra de 7 PyMEs y al realizaron una encuesta encontrando como resultado que los gerentes de las PyMEs consideran que el grupo más importante de competencias que se deben tener en cuenta son: flexibilidad al cambio, pensamiento estratégico, liderazgo e innovación.

En otra investigación, Aristizabal y Restrepo (2006) citan el artículo Los 7 retos del gerente PyME de Hermogenes Ardila donde se pone de manifiesto los retos que enfrentan los gerentes de las PyMEs ante la globalización y las fallas que aún existen en la dirección de las empresas por lo que se propone difundir en las PyMEs competencias como la flexibilidad al cambio, innovación, creatividad y capacidad de toma de decisiones frente al futuro de la organización. Se propone que un gerente PyME debe tener 7 competencias básicas que son: Flexibilidad al cambio, Innovador, Creativo, Saber comunicar, comprender la importancia de los

recursos humanos, pensamiento estratégico y liderazgo. (Aristizabal, M. y Restrepo, E., 2006).

De acuerdo con un estudio de la Universidad Icesi en 14 PyMEs de la región vallecaucana se identificaron diversos tipos de competencias importantes para el desarrollo óptimo de la empresa y se agrupan de la siguiente manera:

Logro: Orientación al logro, Innovación, Iniciativa, Preocupación por el orden y la calidad, esfuerzo adicional, búsqueda de información.

Impacto e influencia: Sensibilidad personal, orientación hacia el cliente, desarrollo de relaciones, conciencia organizacional.

Cognición: Pensamiento analítico, pensamiento conceptual, conocimientos técnicos, conciencia organizacional.

Gerencia: Desarrollo de personas, Liderazgo, trabajo en equipo, aptitud para escuchar.

Efectividad personal: Autoconfianza, autocontrol, flexibilidad, comportamiento ante fracaso.

Además en la actualidad se introducen competencias como adaptabilidad, interdependencia, automotivación, flexibilidad, tolerancia al estrés. (Aristizabal, M. y Restrepo, E., 2006).

De acuerdo a lo revisado hasta el momento se hace más evidente el tema de considerar a las personas como el principal activo de la organización y por lo tanto es necesario integrar los recursos humanos a la gestión de la empresa para tener éxito.

Los departamentos de Gestión Humana necesitan llevar a cabo estrategias que definan los resultados específicos que ofrecen a la empresa, así como los productos y servicios que aportarán para realizar la estrategia y los procesos de organización adecuados para crear un cierto valor (Ulrich, Losey, Lake, 1998).

De acuerdo con Albers y Lawler (citados por Ulrich et, al 1998) para que Gestión Humana pueda crear competencias y capacidades estratégicamente importantes deben aceptarse cinco retos interrelacionados: Organizarse para un alto rendimiento, Desarrollo del personal, Gestión de capacidades y competencias organizativas, Gestión del aprendizaje organizativo y Definir el nuevo contrato psicológico con los distintos grupos de empleados.

En síntesis, la evolución del concepto de trabajo y de la Gestión Humana ha confluído en una valoración del conocimiento y habilidades de las personas que están en las organizaciones, y aunque aún algunas empresas, especialmente las pequeñas y medianas continúan gestionando su capital humano de manera tradicional, es decir, de manera aislada a la estrategia de la empresa, cada vez se hace más imperante dar un giro hacia un quehacer mas estratégico de los recursos humanos, en el que se están implementando modelos como el de

Gestión Humana por competencias que es precisamente el foco de interés en esta investigación, por lo cual en los siguientes apartados realizaremos un abordaje del tema de competencias.

### **4.3 COMPETENCIAS**

Para brindar un referente teórico del tema de competencias en este estudio, se realiza una conceptualización del término de competencias desde diversos autores y se presenta como funcionan los subsistemas de Recursos Humanos bajo un Sistema de Gestión Humana por Competencias; lo anterior, con el objetivo presentar y determinar los enfoques conceptuales desde los cuales se realizará el análisis de las variables que se van a estudiar en esta investigación.

#### **4.3.1 Definición de competencias**

Aunque se ha hablado de competencias desde hace varias décadas, este concepto aparece en los años 70, especialmente a partir de los trabajos de McClelland en la Universidad de Harvard, cuando en 1973, encontró que las tradicionales pruebas de desempeño no eran efectivas para predecir el éxito en el trabajo. La etimología del término competencia señala que es una palabra tomada del latín *competere* que significa “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse,

coincidir”, “ser adecuado, pertenecer”, cuyos significados se remontan al siglo XV (Corominas, 1998).

Desde los 70, han surgido diversidad de definiciones y aplicaciones, y en lo que a competencias se refiere se puede decir que no hay aún consenso sobre lo que este término significa, sin embargo, estas son algunas definiciones que se han presentado:

McClelland (1973), define las competencias como pensamientos y/o comportamientos de una persona que hacen que su desempeño sea superior comparado con el desempeño promedio.

Boyatzis (1982) señala que son “Un conjunto de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones”

Spencer y Spencer (1993) consideran que es: “Una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada con un sentimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”

Levy-Leboyer 2001 citado por Medina (2008) las define como “Un vinculo entre las misiones a llevar a cabo y los comportamientos puestos en práctica al hacerlo,

por una parte, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria por otra”

Price Waterhouse Coopers (2005), define competencias como “estados de comportamientos que expresan las habilidades, conocimientos y actitudes que un empleado necesita tener, adquirir o desarrollar para lograr un desempeño superior”.

Como se puede observar, algunos autores hacen referencia a las competencias a partir de habilidades y comportamientos, otros las definen a partir de características de las personas y otros a partir de características del individuo. Estas diferentes dimensiones hacen que se requiera un análisis profundo para entender como están conformadas las competencias.

Spencer y Spencer (1993) consideran que las competencias están compuestas de características que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos y formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales y destrezas mentales. Por otro lado, Boyatzis (1982) plantea que una competencia puede ser “una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo.

Para efecto de este estudio, se considera el concepto de competencias desde los planteamientos de la firma consultora Price Waterhouse Coopers (2005), que

define competencias como “estados de comportamientos que expresan las habilidades, conocimientos y actitudes que un empleado necesita tener, adquirir o desarrollar para lograr un desempeño superior”, debido a que pone de relieve aspectos del comportamiento observables y partiendo del supuesto que la realización exitosa de una actividad va a permitir contribuir más efectivamente a logro de la estrategia de la empresa, especialmente, cuando se ocupa un lugar en la organización en el que el desarrollo del objetivo del cargo, impacta directamente sobre la estrategia.

#### **4.3.2 Modelos de las competencias**

Hasta este momento se ha definido el término de competencias, y continuando con la revisión de la literatura, se encuentran muchos modelos y propuestas de abordaje de las competencias, las cuales se pueden ubicar en tres vertientes que son: Conductista, Funcionalista y Constructivista.

En primer lugar, el modelo conductista tuvo su origen en Estados Unidos en los años 70s con David McClelland quien como ya se mencionó, realizó una serie de investigaciones para identificar las características asociadas al desempeño exitoso y propuso la conveniencia de identificar variables que predijeran el rendimiento laboral y que no mostraran sesgos en función del género, raza o estatus socioeconómico del personal involucrado (McClelland, 1973). La metodología básica que utilizó se tiene como referente aún en la actualidad: comparar



personas con desempeño exitoso con personas de desempeño promedio para determinar en qué se diferencian (Janne, 2005).

En segundo lugar, el modelo funcionalista es de origen europeo y ha sido difundido principalmente por la Organización Internacional del trabajo (OIT). Surgió en el Reino Unido en los años 80's como una respuesta a la necesidad de crear una fuerza laboral más competitiva en el ámbito internacional, contar con una mano de obra más flexible y brindar capacitación con métodos enfocados a hacer más competentes a las personas para desempeñar las diferentes ocupaciones. Se refiere principalmente a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar en un proceso productivo determinado (Saracho, 2005). En Latinoamérica este enfoque ha sido utilizado especialmente en México y Colombia a través del Sena (Janne, 2005).

El modelo funcionalista relaciona las competencias con las competencias laborales, las cuales, son definidas por autores como Tamayo (2003) como: "Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y refleja los conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad". Por su parte, Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha definido el concepto de competencia profesional como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ellos.

Finalmente, el modelo que tradicionalmente se ha hablado es el constructivista, que define las competencias a partir del análisis y proceso de resolución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. Sin embargo, se ha dicho que este no es un modelo de competencias en sí mismo sino la aplicación del paradigma de la psicología constructivista al desarrollo de las competencias (Saracho, 2005).

Tanto el modelo conductista como el funcional se basan en la teoría del análisis situacional que sostienen que el mejor predictor del comportamiento futuro de una persona es su comportamiento pasado en una situación similar o idéntica a la que se enfrentará en el futuro (Saracho, 2005). La diferencia de los dos modelos está en la metodología al momento de identificar competencias. Mientras que el modelo conductista se centra en la descripción de comportamientos para alcanzar un desempeño superior (competencias distintivas) o estándar (competencias genéricas), el modelo funcional se centra en la descripción de los resultados que deben obtener los ocupantes de un puesto determinado, y por lo tanto, en los comportamientos mínimos necesarios para un comportamiento aceptable (competencias funcionales) (Saracho, 2005).

Por otro lado, Saracho (2005) hace una nueva distinción dado que los modelos de competencias han ido evolucionando y presenta 3 clasificaciones que son: el modelo de competencias distintivas, genéricas y funcionales, los cuales se basan en las siguientes premisas básicas:

El modelo de competencias distintivas hace hincapié en las personas, según Saracho (2005): “se basa en la premisa de que las personas poseen ciertas características que les permiten desempeñarse “exitosamente” en una organización determinada, y por lo tanto, identificar dichas características permite a la organización atraer, desarrollar y retener a las personas que poseen esas características, ya que estas personas son las que permiten a la organización obtener resultados sobresalientes”.

El modelo de competencias genéricas hace énfasis en los comportamientos, de acuerdo a lo que indica Saracho (2005), “se basa en la premisa que existen ciertas conductas típicas que permiten a una persona desempeñarse “correctamente” en un puesto similar en otra organización. Es decir, a igual puesto en organizaciones similares, las conductas necesarias para un buen desempeño son las mismas”.

El modelo de competencias funcional se enfoca en el desempeño, tal como lo afirma Saracho (2005): “se basa en la premisa de que existen ciertos resultados mínimos que debe obtener una persona en un puesto determinado, y que dichos resultados mínimos son los que deben garantizarse para que cumpla con los estándares de productividad, calidad y seguridad requeridos para que la organización pueda asegurar el cumplimiento de sus metas de producción”.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, este trabajo se desarrollará bajo el modelo conductista y de competencias distintivas de acuerdo a la clasificación de Saracho (2005) para determinar las competencias que se requieren en una PyME

del sector de artes gráficas para el desarrollo de su estrategia. El modelo conductista permite identificar comportamientos observables que facilitan la operacionalización de las competencias distintivas, que en este estudio pertenecen a cargos críticos para desarrollar la estrategia de la organización.

#### **4.4 SUBSISTEMAS DE GESTION HUMANA POR COMPETENCIAS**

Teniendo claramente definidos los sustentos conceptuales sobre la definición y los modelos de competencias, es necesario encontrar un sustento teórico en el cual se fundamente las prácticas de Dirección de Recursos Humanos, el cual, permita tener suficientes elementos de análisis para desarrollar la presente investigación, y esto es precisamente lo que expone el siguiente apartado.

Antes de describir las teorías que sustentan la dirección estratégica de Recursos Humanos, es importante recordar que la gestión de los recursos humanos ha cambiado a través de la historia y ha estado muy ligada a la concepción de trabajo que ya se presentó en el apartado 1. No obstante, a partir de la revolución industrial se puede identificar la primera etapa de la dirección de Recursos Humanos, como una función especializada que buscaba la máxima productividad del trabajador. En las décadas de mitad de siglo XX surgieron influencias de corte humanista como la de Relaciones Humanas y la de Comportamiento, que intentaba comprender y direccionar el comportamiento organizacional como un sistema social.

Específicamente, en los 70 y 80 la dirección estratégica de recursos humanos estuvo influida por la Teoría General de Sistemas creada por Bertalanffy en el año de 1940, concibiendo a la empresa como un sistema y a Gestión Humana como subsistema, dentro del cual hay a su vez otros subsistemas de selección, capacitación, Relaciones laborales entre otros que agrupan las prácticas de Gestión Humana.

No obstante, en la dirección estratégica de recursos humanos existen dos modelos el universalista y el contingente. El modelo universalista indica que las prácticas de Recursos Humanos no necesariamente deben ser congruentes con la estrategia de la empresa y existen unas prácticas de alto rendimiento (PAR) que de manera independiente garantizan el buen desempeño de las personas. (Huselid, 1995; Kochan y Osterman, 1994 citados por Luna y Camps, 2006). Estas prácticas serian como una “Receta mágica” para las personas de Recursos Humanos ya que en cualquier contexto el uso de estas PAR mejoraría el desempeño. En contraste, el modelo contingente, se basa en la idea que las empresas que definan estrategias competitivas específicas, necesitan practicas de Recursos Humanos específicas (Fombrum et al.,1984; Jackson et al.,1989 citados por Luna y Camps, 2006), es decir, plantea que la organización alcanza la eficiencia organizativa cuando hay congruencia entre los factores internos y de contexto, en esta medida, las prácticas de Gestión Humana deben ser congruentes con las prácticas organizativas y estratégicas de la empresa (Sastre y Aguilar, 2003), y en esta medida se espera que empresas con altos niveles de

congruencia entre sus estrategias y sus prácticas de Recursos Humanos tengan un desempeño superior (Delery y Doty, 1996 citados por Luna y Camps, 2006).

Otras teorías administrativas citadas por Sastre y Aguilar (2003) que han influido en la dirección de Recursos Humanos son:

- La teoría del Capital Humano: Centra la importancia en la formación y el desarrollo como una manera de crear valor al activo humano.
- La teoría de los Costes de transacción: Se enfocan a mejorar las estructuras de gobierno y a minimizar los costes relacionados con el establecimiento y control de los contratos (Wright y McMahan 1992; citados por Sastre y Aguilar, 2003)
- La teoría de la Agencia: Estudia las relaciones entre el empresario y el administrador del negocio, el conflicto de intereses, los problemas de riesgo moral y la alineación entre las dos fuerzas.

Para abordar las prácticas de Gestión Humana, desde esta investigación, se tendrá en cuenta la teoría contingente a través de las siguientes clasificaciones de los subsistemas de Gestión Humana por competencias propuestos por Jane (2005):

- Diseño y evaluación de perfiles de cargo
- Selección de personal

- Gestión del desempeño
- Capacitación
- Desarrollo del personal
- Gestión de la compensación
- Planes de carrera
- Planificación de la sucesión

Los anteriores subsistemas se analizan a continuación:

#### **4.4.1 Diseño y evaluación de perfiles de cargo**

En este subproceso se requiere identificar las competencias requeridas para desempeñar un cargo específico (Cook y Bernthal 1998 citados por Cajiao y Giraldo, 2005). En este proceso, Alles (2000) citando a Ansorena Cao, plantea siete pasos para definir un perfil:

1. La descripción del puesto (cuando el puesto no es nuevo puede eliminarse este paso)
2. El análisis de las áreas de resultados, es decir, los efectos que se esperan de las acciones que realice la persona en el cargo

3. Análisis de las situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo, ejemplificando situaciones específicas en la que el ocupante debe desplegar sus competencias
4. Análisis de los requerimientos objetivos para el desempeño en el puesto de trabajo, como la formación básica, la formación complementaria, la experiencia previa y los idiomas.
5. Análisis de los requerimientos del entorno social del puesto de trabajo (estilo de liderazgo del Jefe inmediato, características de los clientes, y proveedores)
6. Análisis de las competencias conductuales imprescindibles para el desempeño eficaz del puesto de trabajo
7. Definición del perfil motivacional idóneo para el puesto de trabajo

Cabe mencionar que a las competencias se les puede establecer cuatro niveles según Alles (2000), no obstante, éstos pueden variar entre tres y cinco niveles.

Por otro lado, Jane (2005) plantea 7 métodos para identificar las competencias:

1. La observación: Es utilizada en cargos simples y permite recolectar una lista de comportamientos que reflejan ciertas competencias.



2. La autodescripción: Realizada por la persona o personas que ocupan el puesto. La persona que ocupa el puesto reflexiona y da cuenta de las actividades de su cargo las cuales posteriormente son analizadas para definir las competencias.
3. Entrevista: Puede ser estructurada o no estructurada y permite obtener las actividades críticas en el cargo; puede ser complementada con otros métodos como el de incidentes críticos, entrevista de eventos conductuales o cuestionarios.
4. Incidentes Críticos: Se centra en la descripción de incidentes importantes para la actividad desarrollada dentro del contexto del puesto. Se requiere que sea clara, completa y específica para obtener información de hechos reales, posteriormente a través del análisis de contenido determinar una lista de comportamientos y clasificarlos.
5. Entrevista de eventos conductuales: Se basa en el método de incidentes críticos para recolectar información sobre hechos específicos para determinar las habilidades críticas de un desempeño excelente y las compara con grupos de personas con desempeño promedio.
6. Cuestionarios: Recogen información a partir de habilidades agrupadas en categorías y se elije el grado de importancia para el puesto.
7. Panel de expertos: Un grupo de personas que conocen el puesto a profundidad se reúnen para identificar los comportamientos que determinan un desempeño exitoso en un cargo. También pueden elegir de un diccionario de competencias,

las competencias críticas para el cargo y establecen sus indicadores conductuales.

El perfil por competencias es la base de la implementación de los demás subprocesos de gestión humana (Jane, 2005).

#### **4.4.2 Selección de personal**

Teniendo el perfil definido, se procede a realizar el proceso de reclutamiento; en el cual, la primera fuente que debe explorarse es la propia compañía, luego de agotar este análisis se debe salir a buscar en el mercado Alles (2000), para lo cual existen diversos canales como las bolsas de empleo, consultores externos, cazatalentos, periódico, entre otros, la mejor opción depende del perfil que se esté buscando y la posibilidad de acceso a dichos canales que podrían tener los potenciales candidatos.

El reclutamiento interno por su parte, permite realizar un proceso de bajo costo y brinda oportunidad de crecimiento al trabajador. Este proceso puede hacerse a través de autopostulación, es decir publicando la vacante para que los trabajadores interesados y que cumplan los requerimientos del cargo, se postulen o también puede realizarse de manera confidencial, analizando las hojas de vida e historial del colaborador. Es importante tener en cuenta durante este proceso establecer políticas de control como por ejemplo, establecer un tiempo de

antigüedad en el cargo actual, postulase en un año un número limitado de veces, haber obtenido en la evaluación de desempeño resultados superiores.

Posteriormente, se procede a preseleccionar las hojas de vida de acuerdo a los requerimientos del perfil, la realización de entrevistas, las evaluaciones correspondientes y finalmente, la entrevista con el cliente interno.

En la entrevista, es la oportunidad de tener contacto directo con el candidato, observar su lenguaje no verbal y de verificar los datos personales y toda la información sobre educación y en el ámbito laboral que permitan analizar su idoneidad para ejercer el cargo. En un sistema de Gestión Humana por competencias, la “entrevista de incidentes críticos” es una herramienta clave para identificar comportamientos que denotan competencias, la cual se basa en una estrategia estructurada de exploración para obtener las experiencias del entrevistado, e identificar comportamientos concretos (acciones o pensamientos) que ocurrieron en el pasado, y que permiten evidenciar las competencias presentadas para predecir su desempeño en el cargo. La entrevista de eventos conductuales es el método de evaluación más efectivo para identificar competencias, en esta, se toma muestras de conducta (pensamientos, sentimientos, conductas y resultados) que llevaron al éxito en un determinado cargo (Hay Group, 2003)

Después de la entrevista se aplican las evaluaciones psicotécnicas, es decir pruebas de personalidad, que ayuden a complementar el análisis del entrevistado

y otras técnicas con cuestionarios para evaluar los conocimientos técnicos requeridos. Por otra parte, existe actualmente otra técnica útil para evaluar habilidades y es el Assessment Center; el cual pone al candidato una serie de problemas a resolver en la vida diaria que se presentarían en el cargo a ejercer, los cuales debe resolver. Las situaciones pueden ser variadas como juegos de negocios, entrevistas simuladas, discusión de grupos, ejercicios para su análisis. Esto implica una adecuada planificación de la actividad, expertos evaluadores, y solo se puede aplicar a un máximo de 12 participantes (Alles, 2000).

#### **4.4.3 Gestión del desempeño**

En un sistema de gestión del desempeño basado en competencias, se busca relacionar objetivamente el desempeño con las metas de la compañía. (Zinober, J. 1999 citado por Giraldo y Cajiao 2005). Para lograr esto, las empresas definen claramente sus objetivos estratégicos, establecen que comportamientos específicos son necesarios para alcanzar dichos objetivos, los comunican a los empleados y los evalúan con el fin de establecer planes que permitan mejorar las competencias.

La gestión del desempeño aplica técnicas de modificación de conductas para moldear el comportamiento y mejorar el desempeño. Entre las técnicas utilizadas en gestión del desempeño esta el coaching, mentoría, retroalimentación, el reforzamiento positivo, la consejería, reconocimiento/recompensas, incentivos y

evaluación del desempeño (Zinober, J. 1999 citado por Giraldo y Cajiao 2005). La tendencia reciente en Evaluación de Desempeño está girando en torno a ejercicios de assesment centers y la Evaluación 360° o 360° Feedback, en la cual participa el mismo trabajador, clientes internos, personas que le reportan, clientes externos, pares, jefe inmediato, el jefe del jefe y proveedores entre otros. El proceso a seguir contiene seis pasos básicos según Alles (2000):

1. Definición de los factores de comportamiento críticos de la organización o los usados normalmente en la evaluación de desempeño
2. Diseñar el cuestionario de evaluación 360°
3. Elección de las personas que van a evaluar de manera anónima
4. Lanzamiento del proceso y entrenamiento de los evaluadores
5. Relevamiento y procesamiento de datos
6. Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación

#### **4.4.4 Capacitación y desarrollo del personal**

Los objetivos de los programas de capacitación y desarrollo deben estar alineados a la estrategia de la organización. Después de establecer las competencias organizacionales, se deben evaluar las competencias de las personas que pertenecen a la organización (inventario de competencias), y al contrastar estos

dos elementos se identifican las brechas entre los niveles de competencia requeridos en cada cargo y el estado real de las competencias en las personas, de dichas brechas surgen las necesidades de capacitación y pueden ser una oportunidad de crecimiento y contribución para el desarrollo personal y profesional.

Con las necesidades de capacitación se diseñan planes de entrenamiento que deben combinar tanto el entrenamiento por competencias como el entrenamiento específico, abarcando siempre la Formación Actitudinal, la Formación en Habilidades y la Formación Técnica. Es importante medir el impacto de la capacitación a corto, mediano y largo plazo para asegurar que la competencia entrenada se encuentra en el nivel adecuado para el cargo (Alles, 2000). Cabe anotar que el desarrollo consiste en ofrecer a los empleados los mecanismos para que desarrollen las habilidades que la organización necesitará en el futuro (Gómez, et al, 2001) y es un proceso altamente participativo en el cual los empleados continuamente deben identificar y validar las competencias necesarias para lograr un desempeño exitoso (Liles y Mustian, 2004).

#### **4.4.5 Gestión de la Compensación**

Remunerar por competencias tiene como requisito previo evaluar por competencias, debido a que como lo describe Spencer, citado por Alles (2000), la remuneración en un sistema de Gestión Humana por competencias implica

recompensar a la persona por el desarrollo de habilidades interpersonales y de influencia mediante bonificaciones de remuneración por habilidad cuando se demuestran tales competencias.

Alles (2000), recomienda implementar la remuneración por competencias después de varias aplicaciones de la evaluación de desempeño por competencias para garantizar que el personal está entrenado y maduro con el proceso de evaluación.

Actualmente, dentro del esquema de remuneración variable por competencias se parte de un salario fijo acorde al puesto ocupado, y una parte variable para completar el 100% del salario, esta última depende de las competencias aportadas efectivamente por el individuo; después de dicho 100%, se suman otras competencias demostradas por la persona por el Standard del puesto y se remuneran. Por ejemplo, un salario variable por competencias puede ser 80% salario fijo, 20% competencias individuales y un 20% adicional por competencias demostradas por el equipo de trabajo como calidad y productividad.

La remuneración variable por competencias es un mecanismo efectivo de remuneración según Ernest y Young (1998) citados por Alles (2000). Sin embargo, para la fijación del salario fijo se debe tener en cuenta aspectos como la responsabilidad del puesto, salario del mercado y los requerimientos del puesto.

Teniendo en cuenta lo presentado sobre los subsistemas de Gestión Humana por competencias, se puede apreciar que no solo están relacionados con la estrategia de la organización sino que tiene una relación de interdependencia entre los

subsistemas mismos, que suponen un concepción de competencias como algo que se puede identificar, medir y desarrollar, y por lo tanto, cuando está íntimamente conectado a la estrategia de la empresa es que se genera valor desde la Dirección de Recursos Humanos a la organización, en palabras de Wright y McMahan (1992) citados por Sastre y Aguilar (2003), “existen dos dimensiones que distinguen la dirección estratégica de recursos humanos de la tradicional dirección de recursos humanos, verticalmente, subraya el vínculo entre las prácticas de recursos humanos y el proceso de dirección estratégica de la empresa, y horizontalmente, enfatizan en la coordinación o congruencia entre las distintas practicas de la dirección de recursos humanos”.

Autores como Goleman y Boyatzis citados por Adams (1999, 1998) citados por Giraldo y Cajiao (2005) se oponen a la remuneración por competencias debido a que consideran que las competencias que posee una persona son más amplias que las que pueden estar contempladas en un modelo por competencias.

#### **4.4.6 Planes de carrera y sucesión**

La Gestión Humana en las organizaciones debe ser estratégica, es decir que todos sus programas contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos que se ha propuesto la organización; en esta medida cobra gran importancia la identificación de puestos claves en la organización y prever como reemplazar a las personas que los ocupan ante una eventual desvinculación de la empresa o



licencias. En esta medida cuando se han identificado las competencias requeridas en los cargos críticos, se debe ubicar generalmente a las personas de cargo de nivel inferior o del mismo nivel para entrenarlas y ubicarlas en un nivel superior (carrera ascendente) u ocupar un cargo en otra posición que no implica mayor nivel jerárquico ni remunerativo (carrera de desplazamiento lateral). En algunos casos también se puede identificar una persona en un cargo y enriquecerlo con nuevas responsabilidades y a su vez mejorar las competencias de dicha persona con nuevas técnicas (carrera de enriquecimiento o expansión). Posterior a esta identificación se traza un plan a través del tiempo en el cual se deben realizar los diferentes entrenamientos para llevar las competencias de la persona al estado requerido en cada caso (Alles, 2000).

#### **4.5 GESTION ESTRATEGICA DE RECUSROS HUMANOS**

En este apartado se pretende definir el concepto de gestión estratégica de recursos humanos desde diferentes autores mostrando la importancia que esta tiene para las organizaciones, también se busca presentar el modelo planteado por Michael Beer (2001), el cual, entre otros modelos puede servir como herramienta para validar en qué estado se encuentran las capacidades de la organización y su recurso humano para poner en marcha la estrategia definida. En esta investigación se eligió el modelo de Beer debido a que permite integrar al análisis de la estrategia de la empresa tanto aspectos externos del entorno como

aspectos internos haciendo especial énfasis en las capacidades y habilidades de la organización y en su arquitectura.

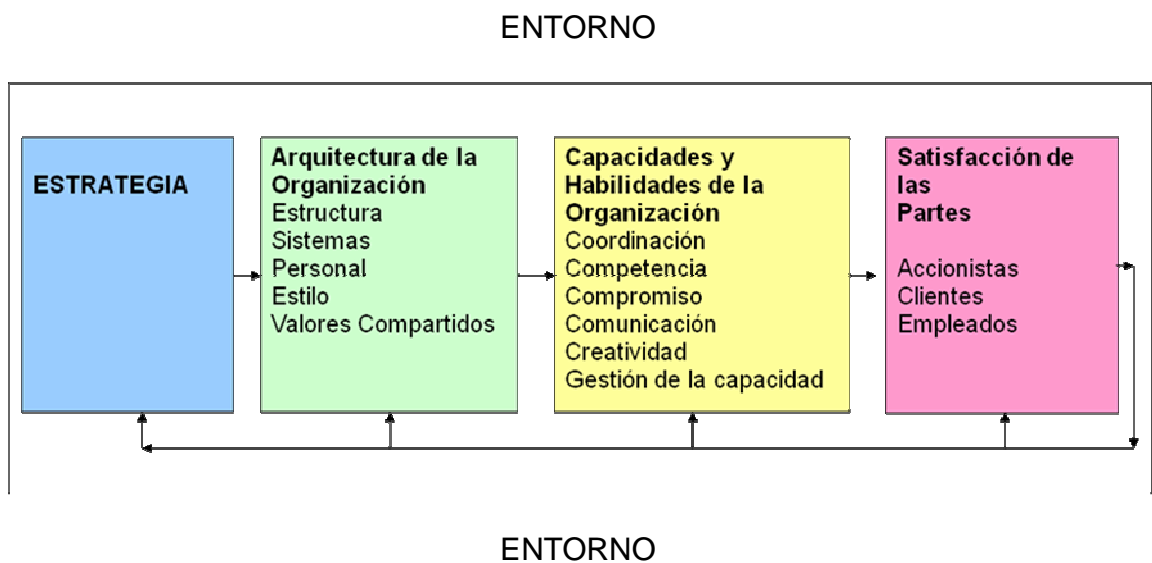
La Gestión Estratégica de Recursos Humanos (GERH) hace referencia a la organización y gestión del Recurso Humano para desarrollar la capacidad de una organización para conseguir sus objetivos. De acuerdo con Gubman (2000), administrar el talento parece ser muy difícil ya que los ejecutivos dirigen su mirada primero hacia otros asuntos, miran los activos y recursos tangibles, las nuevas tecnologías, las innovaciones y los tiempos de ciclos como vías para lograr sus estrategias, antes de mirar hacia su fuerza laboral. Todos estos elementos pueden ser necesarios, pero no suficientes. Su fuerza laboral es el único elemento necesario y suficiente para ejecutar la estrategia.

Gubman (2000) plantea que las empresas pueden aprender a adoptar una visión estratégica de la fuerza laboral y seguir un enfoque lógico para la implementación de la estrategia a través de su gente siguiendo un esquema de trabajo que Alinee su talento con su estrategia de negocios, comprometa a la gente con lo que está tratando de lograr y por último mida lo que sus trabajadores están tratando de hacer y hacerles saber sus resultados.

Por su parte, Beer (2001) considera que la Gestión estratégica de recursos humanos, se refiere al diagnóstico y desarrollo de la capacidad de una

organización para conseguir sus objetivos y poner en práctica su estrategia, proponiendo un modelo útil para diagnosticar las capacidades de la organización y su recurso humano, el cual, parte de cuatro aspectos básicos, Primero, del análisis del entorno del negocio. Segundo, la satisfacción de las partes interesadas. Tercero, las capacidades y habilidades que la organización requiere para desarrollar su estrategia tales como la coordinación, competencias, compromiso, comunicación, creatividad y gestión de la capacidad y cuarto, La arquitectura de la organización, es decir, cómo su estructura, sistemas, personal, estilo y valores corporativos soportan el desarrollo de la estrategia de la organización (Ver Figura No. 1).

Figura 1. Modelo Analítico de Beer



Fuente: Beer. (2001).

Para explicar más detalladamente el modelo analítico de Beer (2001), se tendrá en cuenta cada uno de los componentes anteriormente nombrados:

-Análisis del entorno: De acuerdo a Beer (2001), la estrategia debe encajar en el entorno, el cual tiene las siguientes dimensiones: Mercados y competidores del producto, Mercados de trabajo, Leyes y Valores sociales. Lo ideal es que la organización tenga la suficiente capacidad para adaptarse a las nuevas fuerzas del entorno para reacomodar su estrategia, sus capacidades y arquitectura, debido a que cuando el entorno cambia, la organización pierde su alineación y el reto de los directivos es a través del cambio organizacional, alinearla de nuevo.

- Satisfacción de las partes interesadas: El objetivo que la organización debe cumplir para tener éxito a largo plazo es conseguir la satisfacción y el compromiso de sus clientes, empleados y accionistas. La relevancia o énfasis que se le dé a un grupo o a otro dependen de la cultura de la organización (Beer, 2001).

-Capacidades y habilidades de la Organización: Según Beer (2001), para llevar a cabo la tarea estratégica de la organización, ésta debe poseer las habilidades y capacidades necesarias, las cuales, en mayor o menor medida de acuerdo a la estrategia son:

-Competencia: habilidades de personas y grupos, las cuales se clasifican en dos tipos: Técnicas o funcionales distintivas y Habilidades interpersonales y gerenciales.

-Coordinación: Capacidad de trabajo en equipo entre diferentes funciones y niveles.

- Compromiso: Voluntad de las personas y grupos para anteponer los intereses de la empresa por encima de los personales.
- Comunicación: Capacidad para aprender a través de la comunicación no defensiva sobre problemas potenciales referentes a la estrategia, la organización y la gestión.
- Creatividad: Capacidad de la organización y de sus miembros para desarrollar productos, servicios, sistemas administrativos innovadores.
- Gestión de la capacidad: Capacidad de gestionar la carga de trabajo mediante un balance adecuado entre los recursos y las prioridades.

Este planteamiento sobre capacidades en el modelo de Beer (2001), en la cual los recursos son definidos como cualquier factor de producción con el que cuente la empresa y las capacidades como el resultante de un conjunto de valores, sistemas, procedimientos compartidos por la experiencia de la empresa, en otras palabras, resulta de la combinación de recursos (Fernández y Suárez, 1996 citados por Sastre y Aguilar, 2005).

Los recursos según Navas y Guerras (2002) citados por Sastre y Aguilar (2005), pueden ser tangibles (físicos y financieros) o intangibles, estos últimos pueden clasificarse en humanos y no humanos (tecnológicos y organizativos), es importante su análisis, identificar cuales son los relevantes para el sector y como

se pueden combinar para crear una capacidad distintiva, como mantenerla y desarrollarla para generar una ventaja competitiva sostenible.

-Arquitectura de la organización: La arquitectura debe estar diseñada en función de conseguir las capacidades y habilidades necesarias para desarrollar la tarea estratégica que puede orientarse hacia la reducción de costos, desarrollo de productos o mejoramiento de la calidad. Gilli, J., Arostegui, A., Doval, I., Iesulauro, A., Schulman, D. (2007) afirman que las empresas se mueven en un mundo complejo y de incertidumbres del entorno lo que hace que se enfrenten a procesos de cambio para poder afrontarlos. En este sentido, el diseño organizacional busca la adaptación del medio ambiente interno de las empresas al medio externo. “El diseño permite a las empresas generar estructuras y procesos nuevos, en función de las exigencias del contexto y de las estrategias” (Gilli, J. et.al, 2007). El éxito del proceso de diseño tiene que ver con la comprensión de sus elementos que hacen parte de un todo y que influyen los unos en los otros. La arquitectura de la organización se explica a través de los siguientes conceptos:

- Estructura: Roles, responsabilidades, autoridades y relaciones. En cuanto a la estructura, las empresas emplean el organigrama para representar su estructura formal, las funciones y las jerarquías de las posiciones. El diseño de la organización no solo debe centrarse en la división del trabajo y asignación de funciones si no que también debe preocuparse por estudiar las causas y condiciones que hacen que las entradas se transformen en resultados. “El desafío

es encontrar la estructura que permita soportar los procesos clave de la organización” (Gilli, J. et.al, 2007)

- Sistemas: Sistemas de información, planificación, control y de recursos humanos. La tecnología entendida como las herramientas que permiten transformar la materia prima en un producto terminado cumple un papel definitivo en la forma que adquiere una organización. El número de niveles jerárquicos, las formas de coordinación y control y la dimensión de las unidades de apoyo varían de acuerdo con las necesidades tecnológicas.

- Personal: Antecedentes y características de las personas. En términos de gente, Peter Drucker (2000 citado por Gilli, J. et.al, 2007) dice que la distribución de los cargos es tal vez uno de los elementos más importantes de la administración de las personas. Colocar a las personas en el lugar que les permita ser productivas asegura la optimización del recurso humano. Factores como el salario, la carrera, la tarea y las condiciones de bienestar y salud en el lugar de trabajo aportan a la buena relación de las personas con su trabajo. (Schlemenson 1990 citado por Gilli, J. et.al, 2007).

- Estilo: Estilo de liderazgo y conductas de Jefes y Gerentes.

-Valores y cultura compartidos: expectativas, normas, valores, creencias y normas que determinan la conducta (Beer, 2001).

Teniendo en cuenta las definiciones de gestión estratégica de recursos humanos y todos los factores que propone Beer para diagnosticar en qué estado se encuentran las organizaciones desde el punto de vista de recursos humanos, se empieza a entender la importancia que tiene la Gestión Humana y su contribución a la estrategia de la organización, lo cual se ampliará en el siguiente apartado de este trabajo.

#### **4.6 COMO CONTRIBUYE LA GESTION HUMANA A LA ESTRETEGIA ORGANIZACIONAL**

Como se ha revisado a lo largo de este trabajo, el tema de los recursos humanos en las organizaciones ha pasado por diferentes etapas y aún se encuentran en una realidad en la que se valora de manera contradictoria, por un lado se plantea que su papel es fundamental para el desarrollo organizacional, su trabajo “está muy cerca al corazón de los negocios” (Calderon, 2006; Rodrigo, 2000; Wright & McMahan, 1992; Vara, 1999; Hay Group, 1996 citados por Medina, 2008) y por otra parte hay quienes lo ven como carente de confianza, status y de la posibilidad de impactar positivamente al objetivo del negocio. (Exley y Legge, 2001 citados por Medina, 2008). En este apartado se busca evidenciar como contribuye recursos humanos a la estrategia organizacional y cuál es su propuesta de valor para la empresa.



Según Calderon (2007) la investigación de recursos humanos en Colombia se ha generado desde tres perspectivas: La sociológica que está orientada a comprender los fenómenos que suceden en la empresa dentro del contexto social nacional y los cambios en las relaciones laborales, lo que permite establecer relaciones entre la sociedad, el trabajo y la empresa. La perspectiva humanista, se centra en la búsqueda de la satisfacción integral de las necesidades humanas teniendo en cuenta entre otras, la realidad nacional. Por último la perspectiva estratégica que reconoce la importancia de las personas para generar valor a la organización a través del incremento de la productividad y el impacto en los resultados económicos Calderon (2003) citado en Calderon (2007), así como lo demuestra un estudio realizado por Colciencias (1996) citado por Calderón (2007), en el cual se encontró que la fuerza laboral y los estilos administrativos influyen en las ventajas competitivas de las empresas, la cual es un elemento esencial en una economía abierta como la colombiana.

Según Calderon (2003) citado por Calderon (2007) la perspectiva estratégica de los recursos humanos incluye 4 aspectos: Considerar la gestión del talento como un medio para lograr la ventaja competitiva de la empresa, pretender coherencia entre la estrategia de recursos humanos y la estrategia organizacional, garantizar congruencia entre las diversas practicas de gestión de recursos humanos y medirlos resultados de la gestión del área en función de los resultados de la organización.

Teniendo en cuenta la perspectiva estratégica de la investigación en Gestión Humana, a continuación se analiza la influencia de la gestión de recursos humanos en la estrategia de la empresa.

Alles (2000) indica que la única herramienta diferenciadora con la que cuentan las firmas en el contexto actual altamente competitivo son sus recursos humanos, de este modo es imprescindible vincular las prácticas de recursos humanos con la estrategia empresarial para crear valor a la compañía. Otros autores en la misma dirección, como Prahalad y Hamel (1990) citados por Sastre y Aguilar (2003), defienden que el análisis estratégico debe centrarse en una perspectiva de competencias centrales o esenciales, es decir, la combinación de recursos y capacidades es la que le da a la empresa su carácter único y explica las diferencias de empresas del mismo sector.

De este modo, la dirección de Recursos Humanos tiene tres retos para contribuir a la ventaja competitiva de la empresa:

1. Debe sintetizar la información sobre los conocimientos específicos de la empresa y su cultura, y atraer y mantener personal con competencias superiores a las de los competidores,
2. Contribuir al desarrollo de las competencias que requiere la empresa para desarrollar su estrategia seleccionando capital humano acorde, o formar a los

trabajadores y organizar el trabajo para canalizar las competencias de éstos en la dirección que la empresa requiere

3. Proteger el conocimiento individual y convertirlo en organizativo (Sastre y Aguilar, 2003).

Es así como la estrategia de Recursos Humanos es clave para contribuir a la estrategia empresarial, autores como Sastre y Aguilar (2003) citan a varios teóricos como Porter (1982), Miller (1987), Huselid (1997), Mc Duffie (1995), Delery y Doty (1996), y Montemayor (1996) que han defendido la importancia de los Recursos Humanos en la ventaja competitiva; en contraste, existe una minoría de investigadores que no apoyan esta teoría como Schlesinger (1983), el cual afirman que no hay suficiente evidencia empírica que demuestre que los Recursos Humanos influyen directamente en los resultados empresariales. No obstante, el surgimiento de la Gestión del Conocimiento, y la mayoría de teóricos e investigadores han generado un amplio acuerdo considerando la dirección de Recursos Humanos como un tema estratégico para la empresa.

De otro lado, Ulrich y Brockbank (2006) señalan que la propuesta de valor de recursos humanos significa que todo lo que involucra recursos humanos produce resultados positivos para los empleados, managers, clientes y accionistas y definen cinco factores que conforman la propuesta de valor de recursos humanos que son: Conocer las realidades externas del negocio (tecnología, economía, globalización y demografía, Servir a los stakeholders internos y externos (Clientes,

Accionistas, managers y empleados), Definir las prácticas de recursos humanos (Personas, rendimiento, información y trabajo), Construir los recursos de Recursos Humanos ( Estrategia y Organización de recursos humanos), Asegurar la profesionalidad de recursos humanos (roles y competencias de recursos humanos).

Por otra parte, la teoría de recursos y capacidades, resalta la importancia de los recursos y en especial los intangibles para lograr una ventaja competitiva, debido a que como que la ventaja competitiva debe cumplir las siguientes condiciones: heterogeneidad de los recursos y capacidades entre las empresas, imperfecta movilidad de los recursos, dificultad para ser imitados o sustituidos, escasez, y que los recursos y capacidades agreguen valor a la organización, éstas condiciones dependen en mayor medida de los recursos humanos. Por lo tanto, la Gestión Humana, debe procurar el desarrollo de competencias, una cultura organizacional que favorezca la competitividad, prácticas de alto rendimiento y programas de motivación. (Berg, 1999, citado por Calderón, 2006).

El panorama presentado en esta revisión permite validar la importancia que tiene la Gestión Humana para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa y cómo a partir de un conocimiento pleno del negocio y de integrar las prácticas de Gestión Humana para que agreguen valor se puede pasar de ser un área dedicada solo a temas transaccionales a ser área estratégica en las empresas.

## **5. MÉTODO**

En este apartado se realiza la descripción del tipo de investigación, la caracterización de los sujetos de estudio, contextualización de la empresa objeto de estudio y finalmente las técnicas empleadas para recolección y análisis de la información.

### **5.1 TIPO DE ESTUDIO**

El presente estudio se enmarca dentro de la investigación cualitativa ya que utilizará métodos de recolección de datos sin medición numérica como las entrevistas y discusión en grupo, donde las variables no se definen con el propósito de manipularse ni controlarse experimentalmente (Hernandez,, Fernández, Baptista, 2006).

También es un estudio descriptivo debido a que como lo define Hernández et al., (2006), busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice; en el caso particular, se pretende recolectar información para establecer las competencias organizacionales y distintivas de los cargos estratégicamente críticos respecto a la estrategia, en la empresa objeto de estudio.

## 5.2 SUJETOS

Para efectos del presente estudio, se seleccionó a conveniencia un grupo de 14 personas de las 198 con que cuenta la PyME del sector de artes gráficas para explorar las competencias organizacionales que constituían el equipo de Jefes de área de la compañía.

La empresa objeto de estudio nació en Cali hace 16 años, es una PyME debido a que posee 198 trabajadores, de acuerdo a la definición que establece la ley 590 de 2000. Su actividad económica se clasifica dentro del sector de las artes gráficas en Colombia, su operación se ubica en la ciudad de Cali y Valle del Cauca, y no exporta directamente sus productos, pero si lo hace a través de sus clientes, esto es congruente con los datos publicados por el DANE (2005), acerca de que el 80% de las PyME no son exportadoras. En cuanto a sus competidores, estos están concentrados geográficamente en el suroccidente, centro y norte del país, aunque este sector posee una alta barrera de entrada debido a los altos costos de los recursos tecnológicos que se requieren para su operación.

La empresa en estudio obtuvo un crecimiento promedio de 27,7 % entre el 2007 y 2009, lo cual es sobresaliente comparativamente con otras empresas del sector, así como lo plantea la revista PODER 360 (2009) tomando como fuente los datos registrados por la Superintendencia de Sociedades. Ante estos resultados exitosos, se puede inferir que ésta PyME posee una ventaja competitiva respecto

a otras empresas del sector, apalancada en la estrategia y la estructura organizacional.

Por otra parte, para identificar las competencias distintivas de los cargos estratégicos de la organización se seleccionaron 10 personas que cumplían los siguientes criterios:

- Conocimiento de la organización, mínimo 2 años.
- Conocimiento y habilidades en el cargo dadas por el tiempo durante el cual se ha ejercido el mismo, debe ser mínimo 1.5 años.

Lo anterior, con el objetivo de indagarles por las competencias distintivas de los puestos de trabajo estratégicamente críticos.

Para identificar los cargos estratégicamente críticos, se tomó cada objetivo de los cargos de la organización y se identificó si éste tenía alto impacto en las actividades relacionadas con cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral; éstos resultados se validaron con el Gerente General, quedando definidos los siguientes cargos críticos:

Tabla 1. Listado de cargos estratégicamente críticos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	CARGOS QUE INCIDEN EN LA ESTRATEGIA
FINANCIERA	Crecer con rentabilidad y flujo de caja	Contralor, Jefe Ventas, Jefe Producción, Jefe Impresión, Jefe Acabados, Gerente General, Gerente Empaques Flexibles
CLIENTES	Mantener precios competitivos	Jefe Ventas, Jefe de Producción, Jefe administrativa, jefe de impresión, jefe de acabados
	Cumplir con los estándares de calidad requeridos por los clientes	Jefe de Calidad, Jefe Producción, Jefe Impresión, Jefe Acabados, Jefe de Planeación, Jefe de Preproducción, Jefe técnico
	Entregar oportunamente los pedidos a los clientes	Jefe de Bodega, Jefe de producción, jefe de impresión, jefe de acabados, jefe administrativa, jefe de planeación, Jefe de preproducción
PROCESOS	Responder de manera oportuna y eficiente a los cambios del mercado (Adaptabilidad)	Jefe de producción, jefe de impresión, jefe de acabados, jefe técnico
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Mejorar la competencia del personal	Jefe de Gestión Humana, Jefe Producción, Jefe Impresión, Jefe Acabados, Jefe de Bodega.
	Fortalecer los sistemas de información en la operación del negocio	Jefe de Sistemas

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta esta información los cargos estratégicamente críticos de la organización objeto de estudio se pueden resumir en:

- 1 Contralor
- 2 Gerente Empaques Flexibles
- 3 Jefe Ventas
- 4 Jefe Producción
- 5 Jefe Impresión



- 6 Jefe Acabados
- 7 Gerente General
- 8 Jefe de Calidad
- 9 Jefe de Bodega
- 10 Jefe Técnico
- 11 Jefe de Gestión Humana
- 12 Jefe de Sistemas
- 13 Jefe de Planeación
- 14 Jefe de Pre- Producción
- 15 Jefe Administrativa

En los cargos de Jefe de calidad, administrativa y sistemas, debido a que lo ocupaban personas con un lapso menor al criterio establecido se procedió a entrevistar al gerente general preguntado por las competencias que consideraba necesarias para el cargo justificando su elección.

### **5.3 TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION**

Para la recolección de información se emplearon las técnicas de entrevista semiestructurada y grupo de discusión ya que se consideran pertinentes para

recolectar información cualitativa con el objetivo de construir las competencias de diferentes niveles propias de la organización.

### **5.3.1 Entrevista semiestructurada**

Según Grinnell (1997) citado por Hernández et al (2006), las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados, por lo cual constituye una técnica adecuada para definir las competencias distintivas de cargos estratégicamente críticos, permitiendo a partir de un cuestionario semiestructurado recolectar información y ampliarla de acuerdo a la información que se esté capturando.

Para implementar la entrevista semiestructurada, se tomó como referencia las descripciones de los cargos críticos y se aplicó el cuestionario de entrevista que se presenta en el anexo 1. Estas entrevistas están dirigidas a las personas que se considera conocen a profundidad los cargos tomando como base los siguientes criterios en el apartado de sujetos.

Posteriormente se validaron las competencias identificadas mediante una entrevista al gerente general.

Cabe anotar, que para la creación del cuestionario de entrevista semiestructurada para identificar competencias de cargos estratégicamente críticos, se formularon preguntas dirigidas nuevamente a validar la criticidad del cargo (ítem 1 y 2) y las siguientes para describir situaciones específicas donde se hayan logrado resultados exitosos, identificando la tarea, acciones y resultados alcanzados, es decir aplicando el método STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultado).

Para organizar la información se establecieron categorías de competencias definidas a partir de revisión literaria y de investigaciones relacionadas con las competencias que debe tener un jefe en una PyME, como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Categorías de competencias predefinidas.

CATEGORIA /COMPETENCIA	DEFINICION	INDICADORES CONDUCTUALES
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Capacidad para adaptarse a los cambios cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio ya sean del exterior, de la propia organización, del cliente o del trabajo en sí, modificando su conducta si es necesario para alcanzar los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabaja cómodo en situaciones conocidas pero se siente fuera de lugar si le cambian la rutina.</li> <li>- Acepta los cambios en los procedimientos y herramientas de trabajo que se le proponen</li> <li>- Se adapta con facilidad a los cambios propuestos por la organización.</li> <li>- Coopera con la empresa en la implementación de los nuevos objetivos organizacionales.</li> <li>- Es promotor del cambio, motiva a los demás para que se ajusten a las nuevas condiciones de la organización.</li> </ul>
LIDERAZGO	Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás y crear un ambiente de energía y compromiso. Comunican la visión de la empresa desde una posición formal o informal de autoridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se siente comprometido con la visión y objetivos de la organización y transmite apatía a su equipo.</li> <li>- Comunica a sus colaboradores las funciones de cada uno y les da instrucciones claras y concretas para el cumplimiento de las tareas diarias.</li> <li>- Valora y solicita la opinión de sus colaboradores sobre temas de trabajo.</li> <li>- Genera compromiso y entusiasmo para alcanzar los objetivos de la organización.</li> <li>- Desarrolla técnicas para asegurar la permanente efectividad del trabajo en equipo, en línea con las estrategias de la organización.</li> </ul>

Tabla 2. Categorías de competencias predefinidas (Continuación).

CATEGORIA /COMPETENCIA	DEFINICION	INDICADORES CONDUCTUALES
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se le hace difícil estar actualizado, informado e interpretar correctamente y en tiempo razonable los datos sobre cambios de contexto, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.</li> <li>- Está atento a los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización</li> <li>- Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado.</li> <li>- Se anticipa siempre a sus competidores, generando oportunidades aún en situaciones de restricción.</li> </ul>
INNOVACION	Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No rompe los esquemas tradicionales de trabajo y no se arriesga a apoyar ideas nuevas y creativas.</li> <li>- Busca oportunidades apropiadas para aportar nuevas ideas.</li> <li>- Genera propuestas de cambio, propone alternativas y oportunidades de mejora.</li> <li>- Busca y propone alternativas novedosas para satisfacer necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.</li> </ul>
COMUNICACIÓN	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva y exponer aspectos positivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiene grandes dificultades para transmitir ideas y comunicar mensajes, expresándose con ambigüedad.</li> <li>- Mantiene a sus colaboradores al tanto de sus responsabilidades y objetivos, informándolos del estado de avance de las tareas del equipo.</li> <li>- Transmite sus mensajes e ideas claramente en todos los niveles de la empresa.</li> <li>- Escucha atentamente a los demás esforzándose por comprender el significado de la información que recibe</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

Para el análisis de la información recolectada en las entrevistas, se empleó la técnica de análisis de contenido. Esta técnica según Berelson (1952), citado por Hernandez, Fernandez y Baptista (2006) se emplea para estudiar y analizar de manera objetiva, sistemática y cuantitativa la comunicación.

El análisis de contenido se efectúa por medio de la codificación, es decir, los datos brutos son transformados sistemáticamente y agregados en unidades que permiten una descripción precisa de las características pertenecientes del contenido (Holsti, 1969 citado por Bardin 1977). La codificación comprende 3 apartados que son: la descomposición, enumeración y clasificación y agregación (Bardin, 1977). Teniendo en cuenta lo anterior, en esta investigación la unidad de análisis empleada es el tema, el cual es una manera de descomponer el relato en afirmaciones sobre un sujeto. En cuanto a la regla de numeración se utilizó la de "Presencia" a través de la cual se puede establecer si aparece o no el tema en el contenido, enumerando cada categoría con 1 si había presencia del tema y con 0 si el tema estaba ausente. Ver anexo 2 categorías de competencias preestablecidas y anexo 3 categorías de competencias emergentes.

Finalmente, la clasificación y agregación permite la elección de categorías que para este estudio corresponden a las competencias de los cargos críticos.

### **5.3.2 Grupo de Discusión**

Son reuniones de grupos pequeños o medianos en las que los participantes conversan en torno a uno o varios temas. (Hernandez et al.,2006). Este instrumento se empleó para determinar las competencias organizacionales Ver ficha Técnica de grupo de discusión en el anexo 4.

Durante la sesión con el grupo de discusión se registró la información relacionada con las competencias organizacionales y su definición en un computador que permitía proyectar las conclusiones a los asistentes.

Las anteriores técnicas de recolección de información fueron empleadas en las siguientes fases del presente estudio.

### **Fase I: Análisis Estratégico**

En esta fase se logró conocer y analizar la estrategia del negocio para alinear las bases del modelo de Gestión Humana por competencias a la estrategia de la empresa, para lo cual, en primera instancia se entrevistó a la Jefe de Gestión Humana quien suministró la información sobre la estrategia de la empresa consignada en el Cuadro de mando integral, y elementos propios de la estructura y cultura de la organización para analizarla de acuerdo al modelo de Beer (2001).

Igualmente, con los Jefes de área y Gerentes se realizó un grupo de discusión para revisar la plataforma estratégica y definir con base en ésta las competencias organizacionales.

### **Fase II: Bases del modelo**

La Fase II consistió en el levantamiento y validación de las competencias distintivas de los cargos críticos a partir de entrevistas semiestructuradas con los Jefes de área y Gerentes.

Teniendo en cuenta las descripciones de cargos críticos de la organización se establecieron los perfiles por competencias en cada cargo validándolos con el Gerente General.

### **Fase III: Recomendaciones para el establecimiento de un modelo de Gestión Humana en la organización objeto de estudio**

En esta fase se establecieron las recomendaciones para ejecutar los subprocesos de Gestión Humana de Selección, Capacitación, Evaluación y Desarrollo teniendo en cuenta las competencias organizacionales y las establecidas para los cargos críticos de la Organización.

## **6. RESULTADOS**

En este apartado se describe la estrategia de la empresa y se presentan los resultados del diagnóstico de ésta a partir del modelo de Beer y las competencias organizacionales y distintivas que se hallaron en el trabajo de campo, evidenciando el aporte práctico de este trabajo.

### **6.1 REVISION DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA DESDE EL MODELO DE BEER**

La estrategia de la empresa objeto de estudio, se enmarca en el cuadro de mando integral que se muestra en la tabla 3.



Tabla 3. Cuadro de mando integral

PERSPECTIVA	OBJETIVOS
FINANCIERA	Crecer con rentabilidad y flujo de caja
CLIENTES	Mantener precios competitivos
	Cumplir con los estandares de calidad requeridos por los clientes
	Entregar oportunamente los pedidos a los clientes
PROCESOS	Responder de manera oportuna y eficiente a los cambios del mercado (Adaptabilidad)
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Mejorar la competencia del personal
	Fortalecer los sistemas de información en la operación del negocio

Fuente: Elaboración Propia

La estrategia de la empresa es de diferenciación, enfocándose en la calidad del producto y la satisfacción del cliente, para esto ha implementado un sistema de gestión de calidad que es la columna vertebral de los procesos con los que cuenta, controlando las quejas y reclamos y brindando soporte técnico en la preventa y postventa generando valor agregado al servicio.

Se han definido otros objetivos estratégicos como crecer con rentabilidad y flujo de caja a través de la disminución de los días de inventario, el control del capital de

trabajo, los costos de mantenimiento y en general el control de costos y gastos. En cuanto al objetivo de mantener precios competitivos, la empresa realiza controles en los procesos productivos para disminuir el desperdicio, es decir, a partir de la eficiencia operativa se contribuye a alcanzar este objetivo. Por otra parte, la entrega oportuna de los pedidos a los clientes es otro objetivo estratégico que busca generar confianza y lealtad en los clientes por un servicio oportuno que les permite manejar sus inventarios de una manera más eficiente.

Teniendo en cuenta que la globalización y el libre mercado hacen que la competencia sea cada vez más fuerte y las exigencias del mercado cambien constantemente, se ha generado la necesidad que la empresa se plantee estratégicamente responder de manera oportuna y eficiente a estos cambios, para esto se hacen investigaciones de mercado, participación en ferias internacionales del sector para detectar las tendencias y anticiparse a las necesidades del mercado soportados en los desarrollos técnicos que se pueden gestionar al interior de la organización.

Para mejorar la competencia del personal la empresa se ha propuesto el desarrollo de planes de formación técnicos lo cual permite el aprovechamiento de los recursos tecnológicos para mejorar la eficiencia de los procesos.

Finalmente, para fortalecer los sistemas de información en la operación del negocio la organización ha desarrollado software interno y ha adquirido otros softwares para generar eficiencia en procesos críticos como el de producción.

A continuación se analiza la arquitectura organizacional y las capacidades y habilidades requeridas para soportar la estrategia según el modelo analítico de Beer (2001).

En cuanto a la arquitectura organizacional, la empresa cuenta con una estructura de cuatro niveles jerárquicos: auxiliares, operarios, jefes y gerentes con responsabilidades y autoridades definidas. En una de las líneas de producto cuenta con personal especializado y una gerencia propia del área que hace más ágil las relaciones y toma de decisiones.

La organización es vista desde el enfoque de procesos misionales y de soporte con relaciones de interdependencia que buscan la satisfacción del cliente. Operativamente cuenta con software especializado para la administración de inventarios, compras, comercial y nómina. También cuenta con personal especializado formado internamente. Se tiene un plan de formación y de carrera establecido formalmente en cargos operativos de una de las líneas productivas. El estilo de liderazgo ejercido es participativo; es una organización de puertas abiertas donde todos tienen la posibilidad de expresar sus ideas y las decisiones se toman en consenso. Estas relaciones se dan en el marco de valores como

honestidad, responsabilidad, respeto, rectitud, confianza, dignidad, compromiso y lealtad.

Siguiendo con el análisis desde el modelo de Beer (2001), las capacidades y las habilidades requeridas para soportar la estrategia de la empresa son:

### **Competencias especializadas**

-Conocimiento del cliente y su negocio: Conocer el negocio de los clientes, sus procesos, infraestructura y productos, permite anticiparse y proponer soluciones a la medida de sus necesidades, agregando valor al servicio.

-Conocimiento del mercado para anticiparse a las necesidades: Es un mercado competitivo, las empresas del sector se caracterizan por ser familiares, con estilos gerenciales de planeación a corto plazo, visión regional del mercado, tendencia a la reactividad, compromiso financiero limitado para la realización de proyectos de innovación, en la empresa objeto de estudio se realizan investigaciones de mercado de manera informal y se realizan visitas a ferias internacionales, pero es necesario formalizar los medios y cambiar la tendencia y anticiparse a las necesidades del mercado.

-Conocimiento técnico especializado: El negocio requiere un conocimiento especializado y no se cuenta a nivel del suroccidente del País con fuentes de educación formales sobre el tema, inclusive el Sena recientemente ha ofertado

algunos programas, es por esto que el mercado laboral lo conforman en su mayoría personas que han aprendido por su propia experiencia y muy pocos a nivel formal, lo cual hace más imperante la necesidad de contar con un programa de competencias técnicas que permitan desarrollar los procesos productivos con mayor confiabilidad.

- Conocimiento del manejo del recurso humano y de crear cultura de gestión del conocimiento: teniendo en cuenta el grado de especialización de los conocimientos que requiere el negocio y que el recurso humano posee gran parte de éste, es importante conocerlo y capturarlo convirtiendo el conocimiento de los individuos en organizacional a través de la gestión del conocimiento.

### **Coordinación**

Para llevar a cabo el objetivo estratégico de entrega oportuna, es necesario que la organización desarrolle una adecuada coordinación entre ventas, planeación, preproducción, producción y despachos, y flexibilidad y adaptabilidad a los cambios del entorno para responder a las necesidades de los clientes. Actualmente, existen dificultades en la organización para coordinar las áreas, no todas van al mismo ritmo de respuesta y a veces los pedidos se detienen por gestión de algún proceso.

### **Competencias gerenciales**

Investigaciones como las de Villarraga y Sánchez (2007) y Aristizabal y Restrepo (2006), plantean competencias gerenciales comunes en PyMEs tales como adaptabilidad al cambio, liderazgo, pensamiento estratégico, innovación y comunicación, sin embargo en la mayoría de los cargos de Jefatura y Gerenciales estudiados, se encontró al menos una de estas competencias; en los cargos de Jefe de Gestión Humana, Jefe de Planeación y Jefe Técnico, no se evidenció ninguna de las competencias y en el cargo de Jefe de impresión se identificaron cuatro de las cinco competencias reportadas en la literatura consultada.

### **Compromiso**

Los miembros de la organización deben orientar sus resultados hacia la búsqueda de alcanzar objetivos organizacionales por encima de los personales garantizando la eficiencia de los procesos en un ambiente que exige flexibilidad ante los constantes cambios.

### **Comunicación**

El Sistema de Gestión de calidad a través de las acciones preventivas y correctivas, constituye una importante herramienta de comunicación y de mejora continua. Adicionalmente, al tener una política de Puertas abiertas y con las reuniones que se hacen con el personal, facilita que la comunicación sea de doble vía, para el logro de objetivos de la organización.

## **Creatividad**

Esta es una competencia distintiva y apalanca la estrategia de brindar al cliente un servicio que se anticipe a sus necesidades para convertirse en sus aliados estratégicos, es esencial en el diseño de nuevos productos y la asesoría técnica para mejorar los procesos del cliente. Actualmente se realiza la asesoría técnica para mejorar los procesos del cliente pero no se evidencia un fuerte trabajo en el aspecto de Desarrollo de nuevos productos, las rutinas del día a día no permiten el tiempo suficiente para que el responsable de proceso (Jefe Técnico) realice investigación, por lo cual sería recomendable delegar algunas tareas operativas para centrarse en el desarrollo.

En cuanto al aspecto relacionado con la satisfacción de las parte interesadas se encontró que la compañía hace énfasis a la satisfacción de los clientes, lo cual es expresado a través de su misión, visión, política de calidad, mapa de procesos, en su cuadro de mando integral y algunos de los miembros que se entrevistaron mostraron argumentos que denotan la conciencia del trabajo para satisfacer al cliente. El segundo grupo de interés en el que la compañía pone especial atención es el de los Empleados, los cuales son considerados como parte fundamental de la organización, debido a que son ellos los que posibilitan el desarrollo de la estrategia y según investigaciones como las de Porter (1982), Miller (1987), Huselid (1997), Mc Duffie (1995), Delery y Doty (1996), y Montemayor (1996) citados por Sastre y Aguilar (2003), han demostrado que los Recursos Humanos son clave para contribuir a la estrategia empresarial.

Por último, un grupo en el que no se encontró énfasis directo es el de los Accionistas, aunque se puede deducir que si se trabaja sobre los Clientes y los empleados hay un impacto indirecto sobre los Accionistas, sin embargo, la organización puede hacer mayor difusión de los objetivos y expectativas de este grupo de interés para fortalecer la estrategia organizacional.

De acuerdo al diagnóstico realizado, la tabla 4 muestra un resumen de las fortalezas y áreas por mejorar desde la arquitectura y capacidades que soportan la estrategia de la empresa y desde la satisfacción de las partes interesadas según el modelo de Beer (2001).



Tabla 4. Resumen diagnóstico desde el modelo de Beer

ASPECTOS DEL MODELO DE BEER	FORTALEZAS	ASPECTOS POR MEJORAR
ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL	Niveles Jerarquicos con responsabilidades definidas	Falta planes de formación y de carrera para cargos criticos y operativos de una de las líneas
	Personal especializado formado internamente	
	Posee una gerencia de linea para facilitar la toma de decisiones	
	Cuenta con software especializado para la administración de procesos	
	Planes de formación y de carrea para cargos operativos en una de las lineas productivas	
	Liderazgo participativo	
CAPACIDADES Y HABILIDADES	Conocimiento del cliente y del negocio	Anticiparse a las necesidades del mercado
	Compromiso	Conocimiento técnico especializado
		Cultura de gestión del conocimiento
		Coordinación
		Competencias Gerenciales
		Creatividad
SATISFACCION DE LAS PARTES INTERESADAS		Divulgar objetivos y expectativas de los Accionistas

Fuente: Elaboración Propia

Por lo anterior, se puede indicar que los resultados del análisis de la estrategia según el modelo de Beer sustentan la necesidad de implementar un Modelo de Gestión Humana por competencias para desarrollar las capacidades y habilidades que requiere mejorar la organización y para crear los planes de formación técnica necesarios.

## **6.2 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES QUE SOPORTAN LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA**

A través del grupo de discusión realizado en la PyME objeto de estudio con los Jefes de área, se identificaron y definieron las siguientes las competencias organizacionales que se presentan en la Tabla 5.

Tabla 5. Competencias Organizacionales

COMPETENCIA	DEFINICION
COMPROMISO	Habilidad para trabajar y actuar con miras a lograr los objetivos estratégicos y comunes de la organización controlando la puesta en marcha de las acciones acordadas tanto personales como profesionales.
ETICA	Capacidad para actuar con valores morales y buenas costumbres para el cumplimiento de las políticas de la compañía y por el bienestar común aún por encima de los objetivos personales respetando las diferencias.
TRABAJO EN EQUIPO	Habilidad para integrarse a un equipo de trabajo con responsabilidad para alcanzar los objetivos establecidos combinando adecuadamente personas, situaciones y tiempo. Empezar acciones eficaces para mejorar el talento, las capacidades propias y las de los demás.
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	Capacidad de actuar y tomar decisiones oportunamente para lograr el mejoramiento y cumplimiento de las metas establecidas con altos niveles de rendimiento.

Fuente: Elaboración Propia

Las anteriores competencias organizacionales, soportan todos y cada uno de los objetivos estratégicos de la organización. La competencia de compromiso es fundamental para desarrollar los objetivos propuestos desde la perspectiva Financiera, de los Clientes, de Procesos y de Crecimiento y Aprendizaje, la carencia de esta habilidad representa un debilitamiento de los esfuerzos que se deben encaminar para el logro de los objetivos de la organización por encima de los objetivos personales.

La competencia ética es otra competencia indispensable en la gente para lograr control de costos y gastos, los días de inventario y así crecer con rentabilidad y flujo de caja. Desde el punto de vista de la calidad hacia el cliente, el manejo eficiente de recursos y la entrega oportuna, la adaptación de los cambios al entorno, la mejora de las competencias del personal y el fortalecimiento de los sistemas de información de en la operación del negocio, ya que esta competencia implica que el personal actúe con valores morales para cumplir las políticas de la empresa y por el bienestar común.

La competencia de trabajo en equipo es necesaria no solo para alcanzar la coordinación que desde el punto de vista del modelo de Beer es tan relevante, sino también debido a que facilita la integración, comunicación de las personas para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización a través de acciones eficaces.

Por último, la competencia de orientación a los resultados es de vital importancia, ya que imprime la persistencia y la capacidad de los miembros de la organización para actuar y tomar decisiones para alcanzar cada objetivo estratégico en el que intervenga con niveles de desempeño altos.

### **6.3 COMPETENCIAS DISTINTIVAS DE LOS CARGOS CRITICOS QUE SOPORTAN LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA**

A través de las entrevistas a las personas que ocupaban los cargos estratégicamente críticos y al gerente general, se evidenciaron las siguientes competencias distintivas de acuerdo a las categorías de las competencias preestablecidas y se identificaron y definieron nuevas competencias, que constituyen las categorías emergentes así como se muestra en la tabla 6.

Tabla 6. Competencias distintivas de cargos estratégicamente críticos

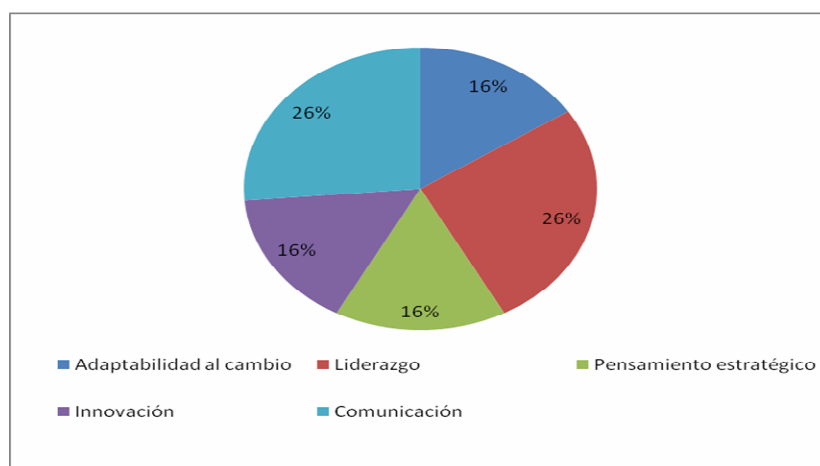
Competencias Predefinidas	Jefe Bodega	Jefe de Gestión Humana	Jefe de Producción	Contralor	Jefe de Impresión	Jefe de planeacion	Jefe de Preproducción	Jefe Técnico	Jefe de ventas	Gerente de empaques flexibles	Gerente general	Jefe de acabados	Jefe Administrativa	Jefe de calidad	Jefe de sistemas
Adaptabilidad al cambio	X		X		X										
Liderazgo	X				X				X	X				X	
Pensamiento Estratégico				X						X	X				
Innovación			X		X										X
Comunicación			X		X					X		X	X		
<b>Competencias Emergentes</b>															
Seguimiento	X	X													
Búsqueda de Información		X		X		X									
Compartir conocimiento		X						X							
Negociación		X											X		
Trabajo en equipo			X												
Orientación al cliente			X						X						
Pensamiento analítico				X		X							X		X
Orientación a los resultados						X				X					
Organización						X	X								
Profundidad en el conocimiento de los productos								X							
Credibilidad técnica								X							
Capacidad de Planificación y organización					X									X	
Conocimiento de la industria y el mercado									X						
Impacto e influencia									X						
Desarrollo de personas									X						
Actualización															X

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la Tabla 6, en ninguna de las personas entrevistadas se detectaron las cinco competencias distintivas preestablecidas, y en los cargos de Jefe de Gestión Humana, Jefe de Planeación, Jefe de preproducción y Jefe Técnico ninguna de las competencias preestablecidas se evidenciaron a través de la entrevista con la metodología STAR, aunque exhibieron otras competencias que se denominaron como competencias emergentes y que se presentarán en detalle más adelante en este capítulo.

Tomando los datos de las competencias predeterminadas de la tabla 6, en el gráfico 1 se muestra la distribución en términos de porcentaje de la frecuencia de aparición de las competencias distintivas predeterminadas en los Jefes de área, mostrando que la competencia Comunicación y Liderazgo son las que mayor número de veces se identificaron en los cargos críticos.

Grafico 1. Porcentaje de la frecuencia de las competencias distintivas predeterminadas identificadas en Jefes de área



En cuanto a las competencias emergentes que nos muestra la tabla 6, éstas fueron: Seguimiento, Búsqueda de Información, Compartir conocimiento, Negociación, Trabajo en equipo, Orientación al cliente, Pensamiento analítico, Orientación a los resultados, Organización, Profundidad en el conocimiento de los productos, Credibilidad técnica, Capacidad de Planificación y organización, Conocimiento de la industria y el mercado, Impacto e influencia, Desarrollo de personas y Actualización. Cabe anotar que pensamiento analítico y búsqueda de información fueron las que más frecuentemente aparecieron entre los Jefes de área. Por otro lado, se encontró que todos los Jefes de área no presentaron las competencias de Trabajo en equipo y orientación a resultados, las cuales fueron determinadas como competencias organizacionales.

En la tabla 7 se presentan las definiciones de las competencias distintivas emergentes que fueron identificadas.



Tabla 7. Competencias distintivas emergentes

COMPETENCIA	DEFINICION
Seguimiento	Capacidad para conseguir y brindar información sobre el desarrollo de las actividades de un proceso
Búsqueda de Información	Habilidad para obtener información a través de diversas fuentes sobre cosas, hechos o personas para resolver un problema. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias
Compartir conocimiento	Capacidad para reunir, emplear y compartir el conocimiento que fluye en la compañía añadiendo valor a los resultados
Negociación	Habilidad para crear acuerdos satisfactorios que beneficien a las partes interesadas cuidando las relaciones
Trabajo en equipo	Habilidad para integrarse a un equipo de trabajo con responsabilidad para alcanzar los objetivos establecidos combinando adecuadamente personas, situaciones y tiempo. Empezar acciones eficaces para mejorar el talento, las capacidades propias y las de los demás
Orientación al cliente	Es el deseo de servir a los clientes identificando y comprendiendo sus necesidades para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas
Pensamiento analítico	Capacidad de recopilar información compleja de manera ordenada y sistemática para establecer diferentes relaciones entre los datos obtenidos.

Tabla 7. Competencias distintivas emergentes (Continuación)

COMPETENCIA	DEFINICION
Orientación a los resultados	Capacidad de actuar y tomar decisiones oportunamente para lograr el mejoramiento y cumplimiento de las metas establecidas con altos niveles de rendimiento.
Organización	Capacidad para identificar los pasos y recursos de una tarea organizandolos de manera eficiente para conseguir los obeitivos planteados
Profundidad en el conocimiento de los productos	Capacidad de conocer los diversos productos que realiza la empresa, identificando sus ventajas y desventajas estableciendo porpuestas que permitan adaptarse a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente
Credibilidad técnica	Capacidad de conocer de manera profunda su especialidad, manteniendose al tanto de las últimas actualizaciones técnicas, generenado gran confianza y credibilidad en sus clientes tanto internos como externos
Capacidad de Planificacion y organización	Capacidad para determinar metas y prioridades actuando de manera metódica, sistemática y organizada
Conocimiento de la industria y el mercado	Capacidad de identificar oportunidades y amenazas del mercado y las fortalezas y debilidades de la organización comprendiendo las necesidades de los clientes generando alternativas de solución a los retos que se presenten
Impacto e influencia	Habilidad de persuadir y convencer a sus interlocutores para alcanzar los objetivos deseados
Desarrollo de personas	Habilidad para desarrollar nuevas capacidades en sus colaboradores a traves de la creacion de espacios que permitan la formación y el desarrollo
Actualización	Interés y habilidad para adquirir conocimientos recientes de su especialidad

Fuente: Elaboración Propia

Por último, haciendo un resumen de hallazgos y con el propósito de interrelacionar los resultados encontrados a través de la aplicación del modelo de Beer para analizar la estrategia de la organización, las competencias organizacionales y las competencias distintivas halladas en el trabajo de campo, se ha elaborado la Tabla 8 que se presenta a continuación y que indica que la competencia de Compromiso es esencial para el logro de todos los objetivos estratégicos de la organización, tanto desde el modelo de Beer como de las competencias organizacionales identificadas. También se puede indicar que las competencias organizacionales son transversales e impactan el logro de todos los objetivos estratégicos desde todas las perspectivas, Financiera, Clientes, Procesos y Crecimiento y aprendizaje.

En cuanto a las competencias distintivas, todas apuntan al cumplimiento de objetivos estratégicos a través de los diferentes cargos críticos, es decir de acuerdo al impacto del cargo en los objetivos estratégicos, cada cargo tiene sus propias competencias distintivas, y en esta medida va a impactar. Sin embargo, se pueden resaltar y relacionar algunas competencias que se hacen críticas para el logro de ciertos objetivos estratégicos de acuerdo a los resultados encontrados, como por ejemplo, la competencia Liderazgo, la cual impacta sobre el logro de todos los objetivos estratégicos excepto el de Fortalecimiento de sistemas de información. La competencia de Comunicación está especialmente relacionada con el de crecimiento con rentabilidad y flujo de caja, el cumplimiento de los estándares de calidad y la entrega oportuna. Entre tanto, la competencia de

innovación, está estrechamente relacionada con el cumplimiento de estándares de calidad, adaptarse a los cambios del mercado anticipándose a las necesidades y el fortalecimiento de de los sistemas de información. Finalmente, se encontró que el pensamiento estratégico es exclusivo y critico en la perspectiva financiera para lograr crecimiento con rentabilidad y flujo de caja.

Tabla 8. Alineación de competencias con la estrategia del negocio

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	CARGOS QUE INCIDEN EN LA ESTRATEGIA	ALINEACION DE COMPETENCIAS CON LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO		
			DESDE EL MODELO DE BEER	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	COMPETENCIAS DISTINTIVAS
FINANCIERA	Crece con rentabilidad y flujo de caja	Contralor, Jefe Ventas, Jefe Producción, Jefe Impresión, Jefe Acabados, Gerente General, Gerente Empaques Flexibles	1. Compromiso	1. Compromiso 2. Ética 3. Trabajo en equipo 4. Orientación a los resultados	1. Liderazgo 2. Pensamiento estratégico 3. Comunicación
CLIENTES	Mantener precios competitivos	Jefe Ventas, Jefe de Producción, Jefe administrativa, jefe de impresión, jefe de acabados	1. Compromiso 2. Conocimiento del mercado para anticiparse a las necesidades		1. Liderazgo
	Cumplir con los estándares de calidad requeridos por los clientes	Jefe de Calidad, Jefe Producción, Jefe Impresión, Jefe Acabados, Jefe de Planeación, Jefe de Preproducción, Jefe técnico	1. Conocimiento del cliente y su negocio 2. Compromiso 3. Comunicación 4. Creatividad		1. Liderazgo 2. Innovación 3. Comunicación
	Entregar oportunamente los pedidos a los clientes	Jefe de Bodega, Jefe de producción, jefe de impresión, jefe de acabados, jefe administrativa, jefe de planeación, Jefe de preproducción	1. Coordinación 2. Compromiso 3. Comunicación	1. Liderazgo 2. Comunicación	

Tabla 8. Alineación de competencias con la estrategia del negocio (Continuación)

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	CARGOS QUE INCIDEN EN LA ESTRATEGIA	ALINEACION DE COMPETENCIAS CON LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO		
			DESDE EL MODELO DE BEER	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	COMPETENCIAS DISTINTIVAS
PROCESOS	Responder de manera oportuna y eficiente a los cambios del mercado (Adaptabilidad)	Jefe de producción, jefe de impresión, jefe de acabados, jefe técnico	1. Conocimiento del mercado para anticiparse a las necesidades 2. Compromiso 3. Comunicación 4. Creatividad	1. Compromiso 2. Ética 3. Trabajo en equipo 4. Orientación a los resultados	1. Adaptabilidad al cambio 2. Liderazgo 3. Innovación
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Mejorar la competencia del personal	Jefe de Gestión Humana, Jefe Producción, Jefe Impresión, Jefe Acabados, Jefe de Bodega.	1. Conocimiento Técnico especializado 2. Conocimiento del manejo del recurso humano y de crear cultura de gestión del conocimiento 3. Compromiso		1. Liderazgo
	Fortalecer los sistemas de información en la operación del negocio	Jefe de Sistemas	Compromiso		1. Innovación

Fuente: Elaboración Propia

## 7. DISCUSION

Dado que la estrategia de la empresa es de diferenciación y se han definido los objetivos estratégicos de cumplir con los estándares de calidad requeridos por los clientes, crecer con rentabilidad y flujo de caja, mantener precios competitivos, entregar oportunamente los pedidos, responder de manera oportuna y eficiente a los cambios del mercado, mejorar la competencia del personal y fortalecer los sistemas de información en la operación del negocio tal como se mencionó y amplió en el apartado 6 y teniendo en cuenta el diagnóstico a la luz del modelo de Beer, se puede decir que en las competencias compromiso, ética, trabajo en equipo y orientación a los resultados que se establecieron como organizacionales, hay una clara relación entre el Compromiso como competencia, compromiso como valor y el compromiso como capacidad requerida en la organización de acuerdo al modelo de Beer. Adicionalmente, la competencia Ética también tiene una relación con los valores de rectitud y honestidad que tiene la organización. Las competencias trabajo en equipo y orientación a los resultados fueron evidenciadas en algunos de los miembros del equipo gerencial en las entrevistas aplicadas a los cargos críticos y esta última cobra importancia en la empresa ya que es un requisito necesario para cumplir los objetivos en términos de calidad y entrega oportuna establecidos en su estrategia.

Las competencias organizacionales que se identificaron son congruentes con las capacidades que requiere la empresa desde el análisis realizado con el modelo de

Beer (2001), en cuanto a que la coordinación entre procesos implica trabajo en equipo y la capacidad de compromiso es clave para lograr objetivos estratégicos y comunes.

Como ya mencionó, se encontró que todos los Jefes de área en la entrevista no presentaron las competencias de trabajo en equipo y orientación a resultados, las cuales fueron establecidas como competencias organizacionales por lo que se recomienda que se evalúe específicamente estas competencias para determinar si efectivamente no se tienen y en ese caso establecer un plan para que puedan desarrollarse.

Respecto a las competencias distintivas de los cargos críticos, solo en algunos cargos se identificaron competencias similares a las planteadas en los estudios realizados por Villarraga y Sánchez (2007) y Aristizabal y Restrepo (2006) en PyMEs, de este modo, las competencias liderazgo y comunicación son las que se presentaron más frecuentemente y en segunda instancia las de adaptabilidad al cambio, pensamiento estratégico e innovación. No obstante, a partir de las entrevistas se evidenciaron 16 competencias distintivas emergentes, de las cuales pensamiento analítico, búsqueda de información, seguimiento, compartir conocimiento, negociación, orientación a los resultados, organización, capacidad de planificación y organización, son las que más frecuentemente se presentaron en el grupo de Jefes. La competencia de orientación a los resultados evidenciada



en dos de los sujetos de estudio fue también definida como competencia organizacional.

En los cargos de Jefe de Gestión Humana, Jefe de Planeación y Jefe Técnico no se evidenciaron las competencias de las categorías preestablecidas, esto podría indicar que para esta empresa el objetivo del cargo no requiere que el perfil posea estas competencias y sí competencias emergentes como búsqueda de información y compartir conocimiento. También podría cuestionarse la definición operacional de las competencias gerenciales de las investigaciones consultadas de Villarraga y Sánchez (2007) y Aristizabal y Restrepo (2006) para establecer las categorías de competencias predeterminadas.

Las competencias emergentes reflejan el carácter propio de las competencias organizacionales, ya que están arraigadas en la estrategia de la organización, la cual es particular de cada empresa, adicionalmente, esta estrategia es cambiante y debe ajustarse a los cambios del entorno como lo indica Mintzberg et al., (1997), afirmando que el entorno afecta la definición de la estrategia y debe ser evaluado y analizado periódicamente para hacer los ajustes que sean necesarios en la organización y mantener así su ventaja competitiva, es por esto que a su vez las competencias organizacionales también deben ser revisadas y ajustadas cuando sea requerido.

El trabajo realizado constituye la base para que el proceso de Gestión Humana, procure el desarrollo de las competencias requeridas para la organización, una cultura organizacional que favorezca la competitividad, y prácticas de alto rendimiento en consonancia con lo indicado por Berg, (1999), citado por Calderón, (2006). De este modo, la organización objeto de estudio debería establecer los subprocesos de gestión humana de selección, capacitación, evaluación y desarrollo siguiendo los lineamientos por competencias que se describen a continuación.

En el proceso de selección, como lo indica Alles (2000), la principal fuente de reclutamiento debe ser en primera instancia la propia compañía, y esta premisa cobra mayor importancia en la empresa de estudio debido a que el personal debe poseer conocimientos especializados, a nivel técnico no existen entes académicos que brinden formación y la mayoría de las personas han adquirido sus conocimientos a través de la experiencia. En el caso de los cargos administrativos es importante evaluar las competencias del aspirante interno para que de acuerdo a la brecha presentada, y el tiempo que posea la organización para desarrollarlas, se determine si elige el candidato internamente o si acude a otras fuentes externas como las bolsas de empleo, consultores externos, cazatalentos, periódico, entre otros, de acuerdo al perfil. Las pruebas psicotécnicas son un complemento importante en el proceso de selección para conocer el perfil del candidato y se sugiere mínimo utilizar una prueba de personalidad, de valores y de inteligencia.

En cuanto a las entrevistas de selección, deben pasar del actual enfoque tradicional a emplear la Técnica de incidentes críticos para evaluar las competencias organizacionales en todos los candidatos, lo cual constituye una herramienta para seleccionar a las personas que puedan contribuir de manera efectiva al logro de objetivos estratégicos.

En el proceso de Gestión del desempeño, es fundamental elaborar un instrumento de evaluación por competencias mediante el cual se realice una autoevaluación y una coevaluación por parte del Jefe inmediato de las competencias organizacionales y distintivas. Los resultados de esta evaluación se convierten en la línea basal de las competencias, las cuales contrastadas con las competencias definidas en los perfiles de cargo generan la brecha sobre la cual se levantan los programas de formación que deben estar orientados hacia lo actitudinal, las habilidades y lo técnico, así como lo sugiere Alles (2000).

Por último, el aspecto de desarrollo que para efectos de la empresa de estudio es de gran impacto, debido al conocimiento especializado que se requiere para los procesos y las escasas fuentes de formación externas debe afrontar tres tareas básicas, primero, el establecimiento de los planes de sucesión para todos los cargos y especialmente los que se han denominado en esta investigación como críticos para la estrategia. Segundo, establecer los planes de capacitación requeridos para los posibles sucesores. Tercero, incluir mecanismos de evaluación periódica de los avances en la formación de los sucesores.

Con la creación de los subsistemas de gestión humana mencionados, se busca relacionar el desempeño con las metas de la compañía así como lo señala Zinober, J. (1999) citado por Giraldo y Cajiao (2005). Adicionalmente, los procesos de desarrollo permitirán que los empleados desarrollen las habilidades que la organización necesitará en el futuro como indica Gómez, et al, (2001), lo cual permitirá que la empresa mantenga su ventaja competitiva.

La implementación de las recomendaciones mencionadas teniendo en cuenta las actividades y recursos necesarios tiene un costo estimado de \$10.806.000 como se muestra en el Anexo 5.

## **8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

De acuerdo a los hallazgos de este estudio, se exponen a continuación las principales conclusiones referentes a la estrategia de la compañía que se estudió, las competencias organizacionales y distintivas identificadas y los lineamientos de los subprocesos de gestión humana en congruencia a los objetivos planteados. Adicionalmente, se muestran los aportes de esta investigación en el ámbito académico y para la organización.

En primer lugar, plantear los lineamientos de un modelo de gestión humana por competencias implica previa comprensión de la estrategia de la empresa, y en este sentido el modelo de Beer (2001) constituyó una herramienta que permitió analizar los aspectos externos e internos de la organización y a la vez integrarlos en un todo dando cumplimiento al objetivo de revisar la estrategia de la empresa desde el modelo de Beer para analizar su entorno, las partes interesadas, sus capacidades y habilidades y la arquitectura organizacional. La organización objeto de estudio se encuentra en un sector competido aunque la situación financiera para la empresa ha sido favorable, presenta una estrategia enfocada a la diferenciación, para lo cual debe mantener las capacidades de comunicación, compromiso y competencias gerenciales y fortalecer las competencias especializadas en el sector, la coordinación y la creatividad. En cuanto a la arquitectura organizacional, está enfocada por procesos y es una organización de puertas abiertas lo cual facilita el desarrollo de su estrategia.

Segundo, desarrollando los objetivos relacionados con identificar y definir las competencias organizacionales y las competencias distintivas de los cargos críticos para logro de la estrategia, se encontraron dentro del grupo de las competencias organizacionales las siguientes: Ética, Compromiso, Trabajo en equipo y Orientación a resultados. En cuanto a las competencias distintivas de los cargos críticos para la estrategia se evidenciaron competencias como Pensamiento estratégico, Comunicación, Innovación, Adaptabilidad al cambio y Liderazgo. Adicionalmente se encontraron 16 competencias emergentes: Seguimiento, Búsqueda de Información, Compartir conocimiento, Negociación, Trabajo en equipo, Orientación al cliente, Pensamiento analítico, Orientación a los resultados, Organización, Profundidad en el conocimiento de los productos, Credibilidad técnica, Capacidad de Planificación y organización, Conocimiento de la industria y el mercado, Impacto e influencia, Desarrollo de personas y Actualización.

En este estudio se identificaron competencias distintivas para los cargos críticos algunas de las cuales coinciden con las planteadas en los estudios realizados por Villarraga y Sánchez (2007) y Aristizabal y Restrepo (2006) en PyMEs, sin embargo en unos de los cargos no se evidenciaron ninguna de estas y adicionalmente surgieron 16 nuevas competencias lo que refleja el carácter idiográfico de las competencias en las organizaciones, ya que nacen de la propia estrategia la cual difiere de una empresa a otra.

Cabe mencionar que el presente trabajo ha tenido como alcance la identificación y definición de las competencias organizacionales y distintivas en cargos estratégicamente críticos, lo cual deberá complementarse con la creación de los niveles y los comportamientos asociados por cada competencia y deberán ser revisadas y ajustadas de acuerdo a los cambios que presente la estrategia.

Tercero, la organización teniendo las competencias que soportan la estrategia debe pasar de un modelo de gestión humana tradicional a un modelo de gestión humana basado en competencias iniciando por los subsistemas de Capacitación, Selección, Evaluación y Desarrollo, haciendo especial énfasis en las actividades de planes de sucesión, concurso interno de selección y el uso de la entrevista de incidentes críticos para la evaluación de competencias. Estos constituyen las bases sobre las cuales se debe implementar los subsistemas del modelo de gestión humana por competencias que se adopte en la organización cubriendo así el objetivo que se estableció al comienzo de esta investigación respecto a establecer los lineamientos básicos para definir un sistema de Gestión Humana por Competencias para los procesos de Selección, Capacitación, Evaluación y Desarrollo en la PYME objeto de estudio, perteneciente al sector de la industria de las artes graficas en Cali Colombia.

Esta investigación refuerza la importancia de los recursos humanos para el logro de la estrategia empresarial así como lo han indicado los estudios realizados por

Porter (1982), Miller (1987), Huselid (1997), Mc Duffie (1995), Delery y Doty (1996), y Montemayor (1996) citados por Sastre y Aguilar (2003).

Por otra parte, se recomienda a la organización, hacer mayor difusión de los objetivos y expectativas del grupo de interés de los accionistas para fortalecer la estrategia organizacional y crear los mecanismos necesarios para detectar y cerrar las brechas que puedan existir en las competencias organizacionales, especialmente en las de compromiso y trabajo en equipo, debido a que también fueron identificadas desde el modelo de Beer como de gran impacto para el logro de la estrategia.

Esta investigación constituye un aporte importante para la organización objeto de estudio debido a que los fundamentos que se desarrollaron para implementar el modelo de gestión humana por competencias permitirá alinear las prácticas de Gestión Humana a la estrategia de la empresa y potenciar su competitividad.

A nivel académico, este trabajo es un aporte a las investigaciones sobre Gestión Humana en Colombia desde la perspectiva estratégica que plantea Calderon (2006), y deja abierta la posibilidad de realizar entre otros, estudios correlacionales entre competencias y resultados de la empresa con otras empresas del sector con el fin de generar conocimiento en el campo de estrategia y gestión humana.



Este trabajo genera valor porque permite alinear las prácticas de gestión humana a los objetivos organizacionales, permite tener un modelo formal de gestión humana del cual se ha demostrado que impacta directamente sobre la productividad. Teniendo en cuenta las investigaciones que se han hecho en PyMEs las cuales indican que en su mayoría no poseen modelos de gestión humana formales, esta investigación constituye la base para implementar un modelo que le permita tener una ventaja competitiva sobre las demás PyMEs.

Permite articular los subprocesos de gestión humana dándole coherencia a las prácticas internas de la organización y va a permitir que el proceso de gestión humana demuestre mejora continua como uno de los principios del sistema de gestión de calidad que ha implementado la empresa.

Una limitación puede ser que la empresa no cuente con los recursos necesarios para implementar el modelo de gestión humana por competencias, también que al interior de la organización en el nivel de jefaturas no existe un conocimiento formal de los sistemas de gestión humana por competencias lo que implica un proceso formal de capacitación y entrenamiento para administrar el personal a cargo bajo este modelo y poder desarrollar las prácticas de gestión humana donde los jefes de área cumplen un papel fundamental como es el caso de las evaluaciones de desempeño.

De acuerdo con los beneficios y limitaciones mencionados, la empresa deberá realizar un análisis costo-beneficio para determinar la viabilidad de la implementación del modelo de gestión humana por competencias.

Inicialmente puede generarse resistencia al cambio ya que representa una nueva forma de gestionar el recurso humano lo que implicaría un proceso de sensibilización y de manejo del cambio.

Finalmente se puede indicar que el modelo de gestión humana por competencias es un vehículo que permite acercar las prácticas de gestión humana con aquello que es relevante para lograr los objetivos estratégicos.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2000). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2004). Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Beer, M. (2001). Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Ejercicio Práctico. Boston: Harvard Business School.

Boyatzis, R. (1982). The Competent Manager. N.Y.: Wiley and Sons

Calderon, G., Naranjo, J. (2004). Competencias Laborales de los gerentes de talento humano. Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, (023), 79-97.

Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. Cuadernos de Administración, 19 (31), 9-55.

Calderon, G., (2007). La Gestión Humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y de la investigación. Revista estudios gerenciales, 23 (103), 39-64.

Castañeda, R., Ortega, J. (2001). Tesis. Modelos empresariales para el desarrollo de competencias aplicadas a medianas empresas en el área de artes graficas de Cali.

Castro, J. (2008). Comportamiento del sector Artes graficas 2002-2006 Supersociedades. Recuperado el día 11 de Agosto de 2010 de

<http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/SECTORARTESGRAFI CAS.pdf>

Corominas, J. (1998). Breve diccionario etimológico de la lengua castellana, España: Editorial Gredos.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. México: McGraw-Hill

Gilli, J., Arostegui, A., Doval, I., Iesulauro, A., Schulman, D. (2007). Diseño Organizativo, Estructura y Procesos. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Giraldo, J., Cajiao, J. (2005) Tesis. El modelo de Gestión de recursos humanos por competencias. ¿Herramienta de Gestión o moda pasajera?

Gomez, L., Balkin, D., Cardy, R. (2001) Dirección y Gestión de recursos humanos. Madrid: Prentice Hall

Gubman, E. (2000). El talento como solución. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana, S.A.

Hay Group (2003). Las competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño: Una visión general. Hay Group.

Hernandez, R., Fernandez., C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Hopenayn, M (2001). Repensar el trabajo. Buenos Aires.

Janne, M. (2005). Material de apoyo Diplomado Gestión del Talento Humano por competencias. Pontificia Universidad Javeriana. Cali.

Kahane, E. (2008). Competency Management: Cracking the code for organizational impact. *ABI/Inform Global*. 62, (5), 71-77.

Liles, R; Mustian, D. (2004). Core Competencies: A Systems Approach For training And Organizational Development In Extension. *The Journal of Agricultural Education And Extension*, 10, (2), 77-82.

Luna, R; Camps, J. (2006). Las prácticas de alto rendimiento en Recursos Humanos: El caso Español. *Tec Empresarial*, 1, (1), 26-30.

Marin, H. (2005). *Gestión del conocimiento, Capital Intelectual, Comunicación y Cultura*. Medellín: Impresos Begón Ltda.

McClelland, D.C. (1973). Testing for Competencies rather than intelligence, *American Psychologist*, 28, 1-14.

Medina, A. (2008). Tesis. Competencias de encargados de gestión de recursos humanos, que facilitan su desempeño eficaz y el manejo de paradojas propias del papel, respondiendo a las expectativas del negocio.

Mintzberg, H., Quinn, J., Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall.

Patterson, M.G., West, M.A., Lawthom, R., Nickell, S. (1997). *Impact of people management practices on business performance*. London: IPD.

Pérez, R. (2003). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para PyMEs innovadoras. *Revista EAN*, Enero – Abril (47), 46-65.

Poder 360° (2009). Ganadores del premio Poder a la dinámica empresarial. Recuperado el día 11 de Agosto de 2009 de [http://www.poder360.com/article\\_detail.php?id\\_article=2851&pag=2](http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=2851&pag=2).

Price Waterhouse Coopers (2005). Definición de competencias. Price Waterhouse Coopers.

Rodriguez, C., García, M. (1990). Jefe hoy, Mañana dirigente. México: Diana S.A.

Sainz, J. (2003). El Plan de Marketing en la Práctica. Madrid: ESIC Editorial.

Saracho, J. M. (2005). Un Modelo General de Gestión por Competencias. Chile: RIL. Editores.

Sastre, M., Aguilar, E. (2003). Dirección de Recursos Humano. España: Mc Graw Hill.

Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993) Competence at Work models for superior performance, USA: John Wiley and sons, Inc.

Tamayo, M. (2003). La experiencia Mexicana en el desarrollo del proyecto de formación profesional basada en competencias laborales. Biblioteca digital de la OEI. Recuperado el enero 15 de 2010 de [www.oei.org.co/iberfop/tamayo/index.htm](http://www.oei.org.co/iberfop/tamayo/index.htm)

Ulrich, D., Losey, M., Lake, F. (1998). El Futuro de la dirección de recursos humanos. Barcelona: Gestión 2000.

Ulrich, D., Brockbank. (2006). La propuesta de valor de recursos humanos. Barcelona: Deusto.

## ANEXOS

### **Anexo 1. Cuestionario de entrevista semiestructurada para identificar competencias de cargos estratégicamente críticos**

1. Cuáles son las principales funciones que realiza en el cargo que ocupa actualmente?
2. Conoce la estrategia de la empresa?. En caso afirmativo, Cuál es?
3. De las funciones mencionadas, cuáles considera que impactan directamente en la estrategia de la empresa?.
4. A qué objetivo estratégico contribuye con las funciones que mencionó en la pregunta anterior?.
5. A partir de cada una de las funciones que contribuyen a la estrategia de la empresa, formular la siguiente estructura de pregunta utilizando la metodología STAR:
  - a. Cuénteme alguna situación específica en la cual usted haya logrado un resultado exitoso
  - b. Cuál era su rol específico? Qué tarea debía realizar?

c. Qué hizo específicamente para lograr este resultado?

d. Qué resultado obtuvo con esas acciones?, cuál fue el impacto?

6. Qué competencias considera que debe tener una persona que ocupe el cargo de \_\_\_\_\_?



## Anexo 2. Categorías de competencias predefinidas

Categorías	Comportamientos Asociados	Cargos Críticos														
		Jefe Bodega	Jefe de Gestión Humana	Jefe de Producción	Contralor	Jefe de Impresión	Jefe de planeación	Jefe de Preproducción	Jefe Tecnico	Jefe de ventas	Gerente de empaques flexibles	Gerente general	Jefe de acabados	Jefe Administrativa	Jefe de calidad	Jefe de sistemas
Adaptabilidad al cambio	Trabaja cómodo en situaciones conocidas pero se siente fuera de lugar si le cambian la rutina.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- Acepta los cambios en los procedimientos y herramientas de trabajo que se le proponen	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- Se adapta con facilidad a los cambios propuestos por la organización.	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- Coopera con la empresa en la implementación de los nuevos objetivos organizacionales.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- Es promotor del cambio, motiva a los demás para que se ajusten a las nuevas condiciones de la organización.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Liderazgo	No se siente comprometido con la visión y objetivos de la organización y transmite apatía a su equipo.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- Comunica a sus colaboradores las funciones de cada uno y les da instrucciones claras y concretas para el cumplimiento de las tareas diarias.	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
	- Valora y solicita la opinión de sus colaboradores sobre temas de trabajo.	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0
	- Genera compromiso y entusiasmo para alcanzar los objetivos de la organización.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
	- Desarrolla técnicas para asegurar la permanente efectividad del trabajo en equipo, en línea con las estrategias de la organización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Pensamiento Estratégico	Se le hace difícil estar actualizado, informado e interpretar correctamente y en tiempo razonable los datos sobre cambios de contexto, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Está atento a los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
	- Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
	- Se anticipa siempre a sus competidores, generando oportunidades aún en situaciones de restricción.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0

Anexo 2. Categorías de competencias predefinidas (Continuación)

Categorías	Comportamientos Asociados	Cargos Críticos														
		Jefe Bodega	Jefe de Gestión Humana	Jefe de Producción	Contralor	Jefe de Impresión	Jefe de planeación	Jefe de Producción	Jefe Tecnico	Jefe de ventas	Gerente de empaques flexibles	Gerente general	Jefe de acabados	Jefe Administrativa	Jefe de calidad	Jefe de sistemas
Innovación	No rompe los esquemas tradicionales de trabajo y no se arriesga a apoyar ideas nuevas y creativas.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- Busca oportunidades apropiadas para aportar nuevas ideas.	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	- Genera propuestas de cambio, propone alternativas y oportunidades de mejora.	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	- Busca y propone alternativas novedosas para satisfacer necesidades y expectativas de los clientes internos y externos	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Comunicación	Tiene grandes dificultades para transmitir ideas y comunicar mensajes, expresándose con ambigüedad.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	- Mantiene a sus colaboradores al tanto de sus responsabilidades y objetivos, informándolos del estado de avance de las tareas del equipo.	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	- Transmite sus mensajes e ideas claramente en todos los niveles de la empresa.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0
	- Escucha atentamente a los demás esforzándose por comprender el significado de la información que recibe	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0

### Anexo 3. Categorías de competencias emergentes

Categorías Emergentes	Comportamientos Asociados	Cargos Críticos														
		Jefe de Bodega	Jefe de Gestión Humana	Jefe de Producción	Contralor	Jefe de Impresión	Jefe de planeación	Jefe de Preproducción	Jefe Tecnico	Jefe de ventas	Gerente de empaques flexibles	Gerente general	Jefe de acabados	Jefe Administrativa	Jefe de calidad	Jefe de sistemas
Seguimiento	Obtiene información sobre el curso de un proceso	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Búsqueda de Información	Busca a través de diversas fuentes información para resolver un problema	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compartir conocimiento	Crear mecanismos para transmitir conocimientos con el objetivo de contribuir a mejorar o solucionar una situación	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Negociación	Busca dentro de los argumentos que le son favorables, ventajas que le beneficien a la contraparte para propiciar el acuerdo	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Trabajo en equipo	Reconoce el aporte y se comunica y apoya en las demás áreas funcionales para lograr sus objetivos	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Orientación al cliente	Identifica y comprende las necesidades actuales de los clientes planteando soluciones	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Pensamiento analítico	Recopila información compleja de manera ordenada y sistemática y establece diferentes relaciones entre los datos obtenidos	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Orientación a los resultados	Muestra alto nivel de compromiso con los acuerdos pactados y actúa en la consecución de resultados sin importar los obstáculos	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0

### Anexo 3. Categorías de competencias emergentes (Continuación)

Categorías Emergentes	Comportamientos Asociados	Cargos Críticos														
		Jefe de Bodega	Jefe de Gestión Humana	Jefe de Producción	Contralor	Jefe de Impresión	Jefe de planeacion	Jefe de Preproducción	Jefe Tecnico	Jefe de ventas	Gerente de empaques flexibles	Gerente general	Jefe de acabados	Jefe Administrativa	Jefe de calidad	Jefe de sistemas
Organización	crea mecanismos para identificar los pasos de una tarea y genera alternativas para mejorarlos	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Profundidad en el conocimiento de los productos	Conoce los diversos productos que realiza la organización, identificando sus ventajas y desventajas, estableciendo propuestas de mejora	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Credibilidad técnica	Tiene profundo conocimiento técnico de su especialidad, se mantiene al tanto de las últimas actualizaciones técnicas y genera gran confianza y credibilidad en sus clientes internos y externos	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Capacidad de Planificación y organización	Organiza el trabajo del area de manera efectiva utilizando el tiempo de la mejor manera posible,	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Es metódico, sistemático y organizado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Conocimiento de la industria y el mercado	conoce ampliamente el mercado al cual se dirige la empresa y las empresas competidoras para diseñar estrategias que la hagan mas competitiva	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Impacto e influencia	Capta las motivaciones de sus interlocutores obteniendo ventajas de ello en relacion al objetivo buscado e implementa estrategias de negociación para lograr acuerdos	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Desarrollo de personas	Detecta fortalezas y debilidades propias y de su equipo de trabajo creando espacios para la formación y el desarrollo.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Actualización	Interés y búsqueda de los más recientes avances relacionados con su especialidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

#### Anexo 4. Ficha Técnica del grupo de discusión

Numero de grupos y sesiones: Un solo grupo y una sesión

Perfil de los participantes: Gerentes general, gerente de línea de negocio y jefes de áreas.

Invitación a los participantes: Invitación directa en el comité de gerencia y un correo electrónico, adjuntando información sobre competencias.

Organización de la sesión: La sesión se realiza en la sala de reuniones principal de la empresa.

Agenda de la sesión:

<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>
8:00 - 8:10	Introducción y presentación de la agenda
8:10 - 8:20	Definición de competencias y su importancia
8:20 - 8:30	Revisión de la plataforma estratégica de la empresa
8:30 - 8:45	Selección de las competencias organizacionales
8:45 - 9:45	Definición de las 4 competencias seleccionadas
9:45 -10:00	Conclusiones y Cierre

## Anexo 5. Presupuesto para Implementación de la Propuesta

ACTIVIDAD	RECURSO	COSTO (\$)	OBSERVACIONES
Definición de niveles y comportamientos asociados por cada competencia	30 Horas/Hombre	\$ 250.000	
<b>Selección</b>			
Diseño de cuestionario por competencias	16 Horas/Hombre	\$ 134.000	
Adquirir pruebas de personalidad, valores e inteligencia	Presupuesto para compra de pruebas	\$ 1.230.000	
Entrenamiento para la aplicación de las pruebas específicas	15 Horas/Hombre	\$ 125.000	
<b>Desempeño</b>			
Diseño de instrumento de evaluación por competencias (Formato para autoevaluación y coevaluación)	32 Horas/Hombre	\$ 267.000	
Validación del instrumento de evaluación por jueces (Consultor Externo)	24 Horas/Hombre	\$ 2.400.000	
<b>Capacitación</b>			
Ejecución del plan de formación			El costo depende de los resultados de las evaluaciones que son las que son el insumo para detectar las brechas entre los niveles de competencia requeridos versus los niveles encontrados
<b>Desarrollo Planes de sucesión</b>			
Establecer planes de sucesión	48 Horas/Hombre	\$ 400.000	
Capacitación de sucesores			El costo depende de los resultados de las evaluaciones que son las que son el insumo para detectar las brechas entre los niveles de competencia requeridos versus los niveles encontrados
Campaña de Sensibilización al cambio (Consultor Externo)		\$ 2.500.000	
Entrenamiento a jefes con personal a cargo		\$ 3.000.000	
<b>Otros</b>		\$ 500.000	
<b>TOTAL</b>	<b>165 Horas/Hombre</b>	<b>\$ 10.806.000</b>	