



B I O D I A L Y C

Estudios Gerenciales

ISSN: 0123-5923

estgerencial@icesi.edu.co

Universidad ICESI

Colombia

MEDINA LORZA, AIDA FLORENCIA; DELGADO ORTEGA, ANA MARÍA; LAVADO ALVARADO,
PAOLA ANDRE

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)

Estudios Gerenciales, vol. 28, núm. 122, enero-marzo, 2012, pp. 121-138

Universidad ICESI

Cali, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21223179007>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

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)

AIDA FLORENCIA MEDINA LORZA, Ph.D. (c)

Profesora Tiempo Completo, Universidad Icesi, Colombia

afmedina@icesi.edu.co

ANA MARÍA DELGADO ORTEGA, Mg.*

Analista de Gestión Humana

Anamd79@hotmail.com

PAOLA ANDREA LAVADO ALVARADO, Mg.

Jefe de Gestión Humana

paolav99@yahoo.com

RESUMEN

La competitividad es un factor clave para mejorar 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 es 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 gráficas en Cali (Colombia), para lo cual se llevó a cabo un estudio descriptivo y cualitativo, se analizó la estrategia de la empresa utilizando el modelo analítico de Beer (2001), se establecieron las competencias organizacionales y distintivas de los cargos críticos para el logro de la estrategia, y se plantearon los lineamientos para diseñar los subsistemas de gestión humana.

Palabras clave. Estrategia; gestión humana; competencias; pymes; artes gráficas

recibido: 25-mar-11, corregido: 29-jun-11 y aceptado: 10-ene-12

Clasificación JEL: M120



* Autor para correspondencia. Dirigir a: Calle 12 A No 53-51, Cali, Colombia.

Fundamentals of a competency-based human resource management system that supports the organizational strategy of a medium-sized company in the graphic arts industry in Cali (Colombia)

ABSTRACT

Competitiveness is a key factor for improving the socioeconomic status of organizations. Consequently, there is a need to align human resources with company strategies. The objective of this research was to develop the foundations of a competency-based human management system that supports the organizational strategy of a medium-sized company in the graphic arts industry in Cali, Colombia. To this end, a qualitative and descriptive study was carried out which involved analyzing the company strategies using Beer's (2001) analytical model, establishing and defining organizational competencies of critical positions to accomplish the strategy, and providing the design guidelines for human resource management subsystems.

Keywords. Strategy; human management; competencies; SMES; graphic arts



Fundamentos de um sistema de gestão humana por competências para apoiar a estratégia organizacional de uma pequena e média empresa do setor da indústria de artes gráficas em Cali (Colômbia)

RESUMO

A competitividade é um fator-chave para melhorar a posição sócio-econômica das organizações, para a qual é necessário alinhar o recurso humano à estratégia da empresa. O objetivo desta investigação é desenvolver os fundamentos de um sistema de gestão humana por competências para apoiar a estratégia organizacional de uma empresa mediana do setor de artes gráficas em Cali, Colômbia, para a qual se levou em conta um estudo descritivo e qualitativo, analisou-se a estratégia da empresa utilizando o modelo analítico de Beer (2001), estabeleceram-se as competências organizacionais e distintas dos cargos críticos para o sucesso da estratégia e estabeleceram-se diretrizes para criar os subsistemas de gestão humana.

Palavras-chave. Estratégia; gestão humana; competências PMES; artes gráficas

Introducción

Las organizaciones 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 pues, tomando como referencia la planeación estratégica de la empresa, determina qué conocimientos, habilidades, actitudes y motivación son requeridos para poder alcanzar los objetivos estratégicos. Este modelo 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 indican los planeamientos de Kahane (2008) y Patterson, West, Lawthom y Nickell (1997).

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. 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 postula Calderón (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 desde recursos humanos a la estrategia para que la satisfacción de los *stakeholders*.¹ A partir de la identificación de los elementos claves de la estrategia, se pretende montar y desarrollar un sistema de gestión humana por competencias que utilice herramientas metodológicas, como la entrevista de eventos conductuales y grupos de discusión. Esto permitirá acercar un modelo teórico y una metodología para la identificación de competencias, obteniendo como resultado una propuesta innovadora dentro de la gestión estratégica de recursos humanos.

A continuación se presentan los aspectos claves de la literatura revisada para este estudio en cuanto gestión humana en las organizaciones, competencias y gestión estratégica de recursos humanos. Posteriormente, se indica la metodología empleada, los sujetos de estudio y el desarrollo de la investigación con relación a la revisión de la estrategia de

.....
¹ Stakeholder: denominación inglesa que no tiene equivalente directo en español. Representa a los managers, empleados, clientes y accionistas, o a todos los grupos que están involucrados en una organización (Ulrich y Brockbank, 2006).

la empresa desde el modelo de Beer (2001), en donde las competencias organizacionales y las competencias distintivas de los cargos críticos, soportan la estrategia organizacional. Finalmente se plantea la discusión, en la cual se generan los lineamientos del sistema de gestión humana por competencias y se exponen las conclusiones.

1 Gestión humana en las organizaciones

Actualmente, el talento humano y su aporte al logro de los objetivos de la organización a la que pertenece, son elementos de indudable relevancia. 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 basado en las competencias (Medina, 2008).

Sin embargo, a pesar de la fuerte tendencia de la era de la información y el conocimiento, en la actualidad persisten 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, desde una visión funcionalista. En los modelos de gestión humana tradicionales, cada subprocesso actúa de forma independiente y está en manos de quien esté llevando a cabo cada subprocesso, pues las herramientas empleadas son genéricas y sus resultados están sujetos a la interpretación del responsable de gestionar el capital humano.

Especificamente en el contexto de la ciudad de Cali, de acuerdo con la investigación realizada por Castañeda y Ortega (2001) en seis empresas medianas del sector de artes gráficas, se logró determinar que existen ele-

mentos para la implementación de procesos de selección, capacitación y evaluación, pero que estos no se implementan bajo el enfoque de un modelo de competencias. 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 Sánchez (2007), han abordado el tema de competencias gerenciales enfocándose en seis variables: pensamiento estratégico organizacional, trabajo en equipo, liderazgo, orientación de objetivos, proactividad, integridad personal o responsabilidad social empresarial.

En síntesis, la evolución del concepto de trabajo y de la gestión humana ha confluido 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 más estratégico de los recursos humanos, en el que se implementen modelos como el de gestión humana por competencias y que es precisamente el foco de interés en esta investigación.

2 Competencias

Aunque se ha hablado de competencias desde hace varias décadas, este concepto aparece en los años setenta, especialmente a partir de los trabajos de McClelland (1973) en la Universidad de Harvard, quien encontró que las tradicionales pruebas de desempeño no eran efectivas para predecir el éxito en el trabajo.

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. Por su parte, la firma consultora Price Waterhouse Coopers -pwc (2005) define las competencias como comportamientos que reflejan las habilidades, conocimientos y actitudes que un empleado requiere para lograr un desempeño superior; 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. Para efecto de este estudio, se considera el concepto de competencias desde los planteamientos de la Price Waterhouse Coopers, quienes retoman autores principales como Spencer, Spencer y McClelland.

En la revisión de la literatura se encuentran varios modelos y propuestas de abordaje de las competencias, las cuales se pueden ubicar en tres vertientes: Conductista, Funcionalista y Constructivista. El presente trabajo se enmarca en el modelo conductista, el cual tuvo su origen en Estados Unidos en los años setenta con David McClelland, quien 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 McClelland se utiliza como referente aún en la actualidad para comparar personas con desempeño exitoso con personas de desempeño promedio para determinar en qué se diferencian (Janne, 2005).

Por otro lado, dado que los modelos de competencias han ido evolucionando, Sa-

racho (2005) hace una nueva distinción en donde presenta tres clasificaciones: el modelo de competencias distintivas, genéricas y funcionales. El modelo de competencias distintivas, que es el modelo con base en el cual se desarrolla la presente investigación, hace hincapié en las personas. Según Saracho, son las competencias que permiten el desempeño exitoso. Este modelo permite analizar en detalle las competencias requeridas dependiendo de la arquitectura organizacional de la pyme, su estrategia y sus valores organizacionales, determinando para ello patrones de conducta específicos que se requieren de los miembros de la organización para cumplir con los objetivos planteados y aportar a la estrategia organizacional.

3 Gestión estratégica de recursos humanos

Estrategia, de acuerdo a los planteamientos de Beer (2001), es el medio que una organización ha elegido con el tiempo para conseguir sus objetivos, y específicamente, la Gestión Estratégica de Recursos Humanos (GERH) hace referencia a la organización y dirección del recurso humano para desarrollar la capacidad de una organización hacia 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, antes de mirar hacia su fuerza laboral. Sin embargo, la fuerza laboral es el único elemento necesario y suficiente para ejecutar la estrategia.

Es así como Beer (2001) considera que la gestión estratégica de recursos humanos deberá dar una mirada distinta, analizando en primera instancia su fuerza laboral, a través de sus capacidades y habilidades para contribuir a la estrategia de la organización. Beer define la gestión estratégica de recursos humanos como el diagnóstico y desarrollo

de la capacidad de una organización para conseguir sus objetivos y poner en práctica su estrategia a través de las personas.

Beer (2001) propone para tal fin, un modelo 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. Con el análisis y desarrollo del modelo de diagnóstico, se hace énfasis en los aspectos internos y externos de la organización que permiten dar cuenta de los aportes, desde gestión humana, a la estrategia de la organización y lo que dicha organización requerirá dependiendo de su estrategia a nivel de habilidades, arquitectura y recursos. Se ha elegido dicho modelo dado que resulta útil en el momento de analizar los factores interviniéntes en la dirección y gestión del recurso humano en la organización, evidenciando la claridad de la relación dinámica de los recursos humanos con su aporte a la consecución de objetivos estratégicos y, específicamente, a la estrategia organizacional.

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

- Análisis del entorno. De acuerdo a Beer 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.

- 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.
- 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 y sistemas administrativos innovadores.
 - Gestión de la capacidad. Capacidad de gestionar la carga de trabajo mediante un balance adecuado entre los recursos y las prioridades.
 - 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, Arostegui, Doval, Iesulauro y Schulman (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. La arquitectura

tura 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 (Gilli 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, Drucker (2000; citado por Gilli 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. Ubicar a las personas en el lugar que les permita ser productivas, asegura la optimización del recurso humano.

- 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).

En el presente trabajo se tendrán en cuenta cada uno de estos factores en la pyme definida, con el objetivo de validar dicho modelo a la luz de los aportes de gestión humana a la estrategia de la organización y declarar la interrelación de cada uno de los componentes como factor clave para el desarrollo y éxito de las personas en la organización, específicamente de la dirección estratégica de recursos humanos.

4 Metodología

Este estudio se enmarca dentro de la investigación cualitativa ya que utilizó 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 (Hernández, Fernández y Baptista, 2006), como tampoco se desea comprobar ninguna influencia.

El estudio es además descriptivo debido a que, como lo definen Hernández et al. (2006), busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de un fenómeno a analizar; en el caso particular de este artículo, 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.

La empresa objeto de estudio nació en Cali hace 16 años y según la definición de la Ley 590 (Congreso de la República de Colombia, 2000), sus 198 trabajadores la hacen categorizar como una pyme. Según su actividad económica, se clasifica dentro del sector de las artes gráficas en Colombia. Según fuentes de la empresa, entre el año 2007 y 2009 obtuvo un crecimiento promedio de 27,7%, lo cual es sobresaliente comparativamente con otras empresas del sector. 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.

Se seleccionó a conveniencia un grupo de 14 personas de las 198 con que cuenta la pyme y que constituyan el equipo de jefes de área de la compañía. Por ser un estudio de caso, no se busca en esta investigación generalización ni comprobación de hipótesis, lo que no enumera entonces representatividad de toda la población estudiada ni generalización de los resultados. No es pues una muestra, se está

trabajando con sujetos informantes donde se eligen específicamente para la conveniencia de la investigación, quienes son aptos a ser entrevistados dependiendo de la pertinencia por criterio del tema (King, Keohane y Verba, 1994).

Para identificar las competencias distintivas de los cargos estratégicos de la organización, se seleccionaron diez personas que cumplían los siguientes criterios: mínimo dos años de conocimiento de la organización y mínimo 1,5 años de conocimiento y habilidades en el cargo, dadas por el tiempo durante el cual se ha ejercido el mismo. 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 este tenía alto impacto en las actividades relacionadas con cada una de las perspectivas de la tabla de mando integral; éstos resultados se validaron

con el Gerente General. Los resultados se muestran en la Tabla 1.

Se elaboró y aplicó un cuestionario de entrevista semiestructurada (ver Anexo 1) con el objetivo de 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). La organización de la información se realizó a través de 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 adaptabilidad al cambio, liderazgo, pensamiento estratégico, innovación y comunicación.

En el análisis de la información se empleó la técnica de análisis de contenido. Esta

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 de ventas, jefe de producción, jefe de impresión, jefe de acabados, gerente general, gerente de 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 de producción, jefe de impresión, jefe de acabados, jefe de planeación, jefe de preproducción, jefe técnico
	Entregar oportunamente los pedidos de los clientes	Jefe de bodega, jefe de producción, jefe de impresión, jefe de acabados, jefe administrativa, jefe de planeación, jefe de pre-producción
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 de producción, jefe de impresión, jefe de acabados, jefe de bodegas
	Fortalecer los sistemas de información en la operación del negocio	Jefe de sistemas

Fuente: Elaboración propia.

técnica, según Berelson (1952; citado por Hernández et al., 2006) se emplea para estudiar y analizar la comunicación de manera objetiva, sistemática y cuantitativa.

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, 2002). La codificación comprende tres aspectos: descomposición, enumeración, y clasificación y agregación (Bardin, 2002). 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. Finalmente, la clasificación y agregación permite la elección de categorías que, para este estudio, corresponden a las competencias de los cargos críticos.

Para determinar las competencias organizacionales se realizó un grupo de discusión con los jefes de área, en el cual se revisó la plataforma estratégica y se definió con base en ésta las competencias organizacionales.

5 Resultados

5.1 Revisión de la estrategia de la empresa desde el modelo de Beer (2001)

La estrategia de la empresa es de diferenciación, enfocándose en la calidad del producto y la satisfacción del cliente. Para esto se ha implementado un sistema de gestión de calidad que es la columna vertebral de los procesos, 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, la empresa se plantea estratégicamente la forma de responder de manera oportuna y eficiente a estos cambios; para esto hacen investigaciones de mercado y participan en ferias internacionales del sector, con el objetivo de detectar las tendencias y anticiparse a las necesidades del mercado soportadas en los desarrollos técnicos que se pueden gestionar al interior de la organización.

Igualmente, 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 otro software para generar eficiencia en procesos críticos como el de producción.

A continuación se analiza la arquitectura organizacional y las capacidades y habilida-

des 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 con responsabilidades y autoridades definidas: auxiliares, operarios, jefes y gerentes. En una de las líneas de producto cuenta con personal especializado y una gerencia propia del área, lo que hace más ágil las relaciones y la 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 la honestidad, la responsabilidad, el respeto, la rectitud, la confianza, la dignidad, el compromiso y la 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:

- 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 y 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 colombiano con fuentes de educación formales sobre el tema, inclusive el SENA² recientemente ha ofrecido algunos programas, es por esto que el mercado laboral lo conforman en su mayoría personas que han aprendido por su propia experiencia y muy pocas 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, pre-producción, producción y despachos. Además debe contar con fle-

.....
2 Sigla que hace referencia al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), entidad del Estado colombiano que cumple la función de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores.

xibilidad 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 pues no todas tienen el 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. Por otro lado, en la mayoría de los cargos de jefatura y gerenciales estudiados, se encontró al menos una de estas competencias. Sin embargo, en los cargos de jefe de gestión humana, jefe de planeación y jefe técnico, no se evidenció ninguna de las competencias aunque 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 al alcance de los 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, la política de puertas abiertas y las reuniones con el personal, facilitan que la comunicación sea de doble vía y acerque el logro de los objetivos de la organización.
- Creatividad. Esta es una competencia distintiva y que apalanca la estrategia de brindar al cliente un servicio que se anticepe a sus necesidades. El diseño de nuevos productos y la asesoría técnica para mejorar los procesos del cliente, son elementos esenciales para convertir los clientes en aliados

estratégicos. Sin embargo, en la empresa objeto de estudio, es necesario fortalecer el desarrollo de nuevos productos mediante una mayor dedicación de la persona encargada al delegar algunas tareas operativas que actualmente tiene asignadas.

En cuanto a la satisfacción de las partes 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 y mapa de procesos. Esto se evidenció 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, debido a que son ellos los que posibilitan el desarrollo de la estrategia. Según algunas investigaciones (Delery y Doty, 1996; Huselid, 1997; McDuffie, 1995; Miller, 1987; Montemayor, 1996; Porter, 1982; citados por Sastre y Aguilar, 2003), 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 estos; sin embargo, la organización puede hacer mayor difusión de los objetivos y expectativas de este grupo de interés para fortalecer la estrategia organizacional.

Por lo anterior, se puede indicar que los resultados del análisis de la estrategia, según el modelo de Beer (2001) 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.

5.2 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 competencias organizacionales (ver Tabla 2).

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 ausencia 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.

Del mismo modo, la competencia ética es indispensable para lograr control de costos, gastos y del inventario y así crecer con rentabilidad y flujo de caja. Esta competencia afecta 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 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.

Se encuentra también que 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 para facilitar la integración y comunicación de las personas y 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 porque imprime la persistencia y la capacidad de los miembros de la organización para actuar y tomar decisiones para alcanzar los objetivos estratégicos en los que se involucran los niveles de desempeño altos.

5.3 Competencias distintivas de los cargos críticos 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 com-

Tabla 2. Competencias organizacionales

Competencia	Definición
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.
Ética	Capacidad para actuar con valores morales y buenas costumbres para el cumplimiento de las políticas de la compañía y el bienestar común, aun por encima de los objetivos personales y 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. Emprender acciones eficaces para mejorar el talento, las capacidades propias y las de los demás.
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.

Fuente: Elaboración propia.

petencias distintivas de acuerdo a las categorías de las competencias preestablecidas y se identificaron y definieron las siguientes competencias emergentes: seguimiento, búsqueda de información, compartir conocimiento, negociación, trabajo en equipo, orientación al cliente, pensamiento analítico, orientación a resultados, organización, profundidad en el conocimiento de productos, credibilidad técnica, capacidad de planificación y organización, conocimiento de la industria y el mercado, impacto e influencia, desarrollo de personas y actualización.

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 emergentes.

Cabe anotar que el pensamiento analítico y la 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. 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 se determina su impacto. 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, el liderazgo, competencia que impacta sobre el logro de todos los objetivos estratégicos excepto el de fortalecimiento de sistemas de información

Por otro lado, la comunicación es una competencia que está especialmente relacionada con el objetivo de crecimiento, la rentabilidad y flujo de caja, el cumplimiento de los estándares de calidad y la entrega oportuna. Entre tanto, la innovación está estrechamente relacionada con el cumplimiento de estándares de calidad, con adaptación a los cambios del mercado para anticiparse a las necesidades y con el fortalecimiento de los sistemas de información. Finalmente, se encontró que el pensamiento estratégico es exclusivo y crítico en la perspectiva financiera para lograr crecimiento con rentabilidad y flujo de caja.

6 Discusión

Dado que la estrategia de la empresa es de diferenciación y se han definido los objetivos estratégicos, 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.

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.

Del mismo modo, se discute que 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.

Al momento de analizar las competencias distintivas de los cargos críticos, solo en algunos 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, el liderazgo y la comunicación son las competencias que se presentaron más frecuentemente y, la adaptabilidad al cambio, pensamiento estratégico e innovación, fueron las competencias que les siguieron con mayor presencia. También podría cuestionarse la definición operacional de las competencias gerenciales de las investigaciones consultadas de Villarraga y Sánchez y Aristizabal y Restrepo para establecer las categorías de competencias predeterminadas.

El trabajo realizado constituye la base para que el proceso de gestión humana procure en 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. Esta premisa cobra mayor importancia en la empresa de estudio, debido a que el personal debe poseer conocimientos especializados y a nivel técnico no existen entes académicos que brinden formación, por lo que 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.
- 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 co-evaluación por parte del jefe inmediato de las competencias organizacionales y distintivas. Los resultados de esta evaluación se convertirán 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 proceso de desarrollo debe afrontar tres tareas básicas, a saber: 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; y tercero, incluir mecanismos de evaluación periódica de los avances en la formación de los sucesores. Este proceso es uno de gran impacto para la empresa de estudio debido al conocimiento especializado que se requiere para los procesos y las escasas fuentes de formación externas.

Es necesario tener en cuenta que los subsistemas son integrados y que no funcionan individualmente, una vez establecido el sistema de gestión por competencias, se sugiere ahondar en cada uno de ellos para integrarlos a la estrategia de la organización. Así mismo, 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 (1999; citado por Giraldo y Cajiao, 2005) y con los procesos de desarrollo se facilitará que los empleados desarrollem las habilidades que la organización necesitará en el futuro, como lo indica Gómez, Balkin y Cardi (2001), que permitan que la empresa mantenga su ventaja competitiva.

7 Conclusiones

En primer lugar, para plantear los lineamientos de un modelo de gestión humana por competencias es necesario comprender 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. A partir de este análisis de la estrategia se pudo determinar los elementos claves que se deben tener en cuenta para que la organización objeto de estudio, pase 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.

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. Una limitación en la implementación del modelo puede ser que la empresa no cuente con los recursos necesarios; también que al interior de la organización, en el nivel de jefaturas, no exista 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, lo que redundará en beneficios para la organización y para la dirección del área. Por otro lado, los resultados obtenidos no son generalizables para toda la población dado que fue un estudio cualitativo y no permite análisis de tal tipo, está estructurada para las condiciones específicas de esta organización.

No obstante, 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, permitirán alinear las prácticas de gestión humana a la estrategia de la empresa y potenciar su competitividad,

evidenciando los aspectos específicos desde donde se puede generar valor a la estrategia organizacional.

A nivel académico, este trabajo es un aporte a las investigaciones sobre gestión humana en Colombia desde la perspectiva estratégica que plantea Calderón (2006) y como lo plantea Medina (2008). Este estudio deja abierta la posibilidad de realizar 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. Así mismo, se genera valor porque permite alinear las prácticas de gestión humana a los objetivos organizacionales y 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.

Para futuras investigaciones, se sugiere realizar estudios en otros sectores y países de tal forma que se pueda evidenciar si cambian los resultados teniendo en cuenta el tipo de organización y qué tan transcultural puede ser el fenómeno estudiado. También se sugiere tener en cuenta los otros modelos de competencias y realizar la investigación de corte cuantitativa para poder comparar resultados a la luz de lo encontrado en este trabajo y que los datos puedan ser generalizables a la población y representativos de la misma.

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, tal como quedó evidenciado en la presente investigación.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Aristizabal, M. y Restrepo, E. (2006). *Competencias para la productividad y competitividad de las Pymes*. Tesis de pregrado no publicada que confiere el título de Administrador de Empresas, Universidad Icesi, Cali, Colombia.
- Bardin, L. (2002). *Análisis de contenido*. Madrid: Akal.
- Beer, M. (2001). *Gestión Estratégica de recursos humanos. Ejercicio Práctico*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 9-55.
- Castañeda, R. y Ortega, J. (2001). *Modelos empresariales para el desarrollo de competencias aplicadas a medianas empresas en el área de artes gráficas de Cali*. Tesis de pregrado no publicada que confiere el título de Administrador de Empresas, Universidad Icesi, Cali, Colombia.
- Gilli, J., Arostegui, A., Doval, I., Iesulauro, A. y Schulman, D. (2007). *Diseño Organizativo, Estructura y Procesos*. Buenos Aires: Granica.
- Giraldo, J. y Cajiao, J. (2005). *El modelo de Gestión de recursos humanos por competencias. ¿Herramienta de Gestión o moda pasajera?* Tesis de maestría no publicada que confiere el título de Magister en Administración, Universidad Icesi, Cali, Colombia.
- Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2001). *Dirección y Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Gubman, E. (2000). *El talento como solución*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

- Hernández, R., Fernández., C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw-Hill.
- Janne, M. (2005). *Material de apoyo Diplomado Gestión del Talento Humano por competencias.* Cali: Pontificia Universidad Javeriana.
- Kahane, E. (2008). Competency Management: Cracking the code for organizational impact. *ABI/Inform Global*, 62(5), 71-77.
- King, G., Keohane, R.O. y Verba, S. (1994). *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research.* Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Ley 590, Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, Congreso de la República de Colombia. (2000). Recuperado de http://www.secretariosenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2000/ley_0590_2000.html
- McClelland, D.C. (1973). Testing for Competencies rather than intelligence. *American Psychologist*, 46(1), 1-14.
- Medina, A. (2008). *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.* Tesis de maestría no publicada que confiere el título de Magíster en Psicología, Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- Patterson, M.G., West, M.A., Lawthom, R. y Nickell, S. (1997). *Impact of people management practices on business performance.* Londres: IPD.
- Pérez, R. (2003). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. *Revista EAN*, 47, 46-65.
- Price Waterhouse Coopers – pwc. (2005). *Definición de competencias.* Bogotá: Autores.
- Saracho, J.M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias.* Santiago de Chile: RIL.
- Sastre, M. y Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos.* Madrid: McGraw-Hill.
- Spencer, L.M. y Spencer, s.m. (1993). *Competence at Work models for superior performance.* Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Ulrich, D. y Brockbank, W. (2006). *La propuesta de valor de recursos humanos.* Barcelona: Deusto.
- Villarraga, C. y Sánchez, j. (2007). *Modelo de competencias gerenciales para las Pymes.* Tesis de pregrado no publicada que confiere el título de Economista y Negociador Internacional, Universidad Icesi, Cali, Colombia.

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

- ¿Cuáles son las principales funciones que realiza en el cargo que ocupa actualmente?
- ¿Conoce la estrategia de la empresa? En caso afirmativo, ¿cuál es?
- De las funciones mencionadas, ¿cuáles considera que impactan directamente en la estrategia de la empresa?
- ¿A qué objetivo estratégico contribuye con las funciones que mencionó en la pregunta anterior?
- 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:
 - Cuénteme alguna situación específica en la cual usted haya logrado un resultado exitoso
 - ¿Cuál era su rol específico? ¿Qué tarea debía realizar?
 - ¿Qué hizo específicamente para lograr este resultado?
 - ¿Qué resultado obtuvo con esas acciones? ¿cuál fue el impacto?
 - Qué competencias considera que debe tener una persona que ocupe el cargo de _____?