

Carlos Bustillo, Responsable del Área de Gestión de Recursos Humanos de Tea-Cegos

Gestión estratégica de personas basada en competencias

Es posible que la gestión de las personas, a tenor de las últimas tendencias, sea la clave de la competitividad de las empresas en su sector y mercado, y por tanto, uno de los desafíos actuales para los gestores de los RR.HH.

En este artículo proponemos un modelo de GRH que puede ayudar a los gestores a afrontar este desafío con una triple condición:

- **Estratégico:** A partir de los planes y capacidades de negocio
- **Alineado:** Vinculando las competencias de las personas a la estrategia
- **Integrado:** Sistemas interrelacionados a partir de las sinergias que generan

1. LA COMPETICIÓN ENTRE EMPRESAS

Esto supone que la DRH conoce, participa e interpreta la estrategia de la empresa, que en los últimos años ha sufrido una cierta evolución. Ha pasado de un enfoque centrado en la producción de bienes de forma masiva, a otro orientado a la competición entre empresas en un mercado global y competitivo.

De cuando producir de forma eficiente era suficiente para lograr ventajas competitivas se ha pasado, sucesivamente, a poner el acento en la venta de dichos bienes, en función de los gustos y expectativas de los clientes/consumidores (enfoque Marketing), y a orientar la estrategia hacia la competición entre empresas con una doble óptica:

– La competición se centra en la mejora de los costes en la cadena de valor de la empresa, permitiendo una mejora de su competitividad en su sector y mercado.

– O bien se pone el acento en los Recursos y Capacidades que posee la empresa que, a partir del conocimiento y experiencia acumulado, son el factor fundamental para el logro de ventajas competitivas.

Este último enfoque, punto de partida de nuestro modelo, se soporta en las Competencias Clave de la empresa, lo que sabe hacer bien, capacidades y habilidades difíciles de imitar por los competidores.

2. VENTAJAS DE ESTE ENFOQUE

– Las actividades de la empresa se cimentan sobre sus

Competencias Clave, conjunto de Recursos y Capacidades (organizativos, tecnológicos y humanos), que suponen para la organización, una posición competitiva de liderazgo en su mercado.

– La reflexión estratégica de cómo competir se realiza a partir de lo que la empresa puede hacer, la combinación de lo que actualmente sabe hacer bien, las Competencias Clave (sus limitaciones), y la posibilidad de mejora y desarrollo de nuevas capacidades y habilidades (Competencias Estratégicas) que aseguren el futuro.

Trabajar sobre lo que se domina, lo que se sabe hacer bien, las Competencias Clave; reutilizar dichas competencias para mejorar y/o desarrollar productos o competir en nuevas áreas; y desarrollar nuevas habilidades, Competencias Estratégicas, más rápida-

mente que los competidores, es la clave para asegurar el futuro y lograr ventajas competitivas duraderas.

3. CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPETENCIAS CLAVE

– Basadas en conocimientos y habilidades tácitos, difíciles de transmitir y copiar.

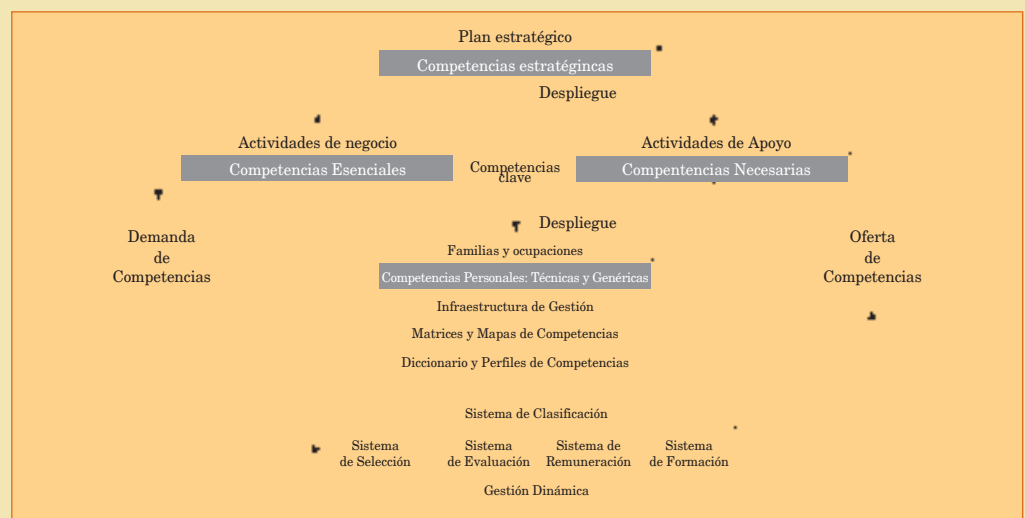
– Capaces de mantener su valor frente a los cambios del entorno, para hacer más duradera su ventaja competitiva.

– Basadas en la cultura y valores de la empresa, para dificultar su imitación.

– Valiosas para la empresa y poco comunes en el mercado.

– Capaces de ser reutilizadas en nuevos productos y mercados.

Cuadro 1. La gestión estratégica de RR.HH. basada en las competencias



Fuente: Tea-Cegos, 2003.

4. MODELO DE GESTIÓN, DETERMINACIÓN, EVALUACIÓN Y DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS

El modelo que proponemos se soporta en dos elementos clave, la infraestructura de gestión, que incluye los soportes necesarios para el desarrollo del modelo, y la gestión dinámica que permite la gestión de las personas.

a. Infraestructura de gestión.

Tiene como finalidad realizar el inventario, identificación y determinación de las ocupaciones, competencias y personas de la Estructura; determinar la interrelación

de las competencias con los grupos, familias y ocupaciones de la Organización, mapas de competencias; así como evaluar las ocupaciones y personas a través de los diccionarios y perfiles de competencias.

Este proceso se realiza, a partir del plan estratégico, según el esquema reflejado en el cuadro adjunto.

Las competencias se identifican y se formulan a partir del análisis del plan estratégico, haciendo intervenir a los directivos en este proceso consensuando los resultados.

Las competencias se identifican y se formulan a partir del análisis del plan estratégico, haciendo intervenir a los directivos en este proceso

b. Gestión dinámica.

Debe centrar su atención, de manera especial, en el Sistema de Evaluación, que nos permitirá validar las competencias requeridas (Demanda) en contraste con las competencias desarrolladas (Oferta).

Ello nos permitirá un balance con objeto de:

– Captar, mantener, transformar, movilizar, desarrollar y abandonar las competencias a partir de los sistemas del modelo: selección, evaluación, formación...

De esta forma se cierra el ciclo del proceso que, a través del modelo, nos permitirá una gestión de personas soportada en las competencias estratégicas y clave de la empresa. □

Información elaborada por:
www.tea-cegos.es

