

¿CÓMO ESTABLECER LAS COMPETENCIAS BÁSICAS NECESARIAS PARA FACILITAR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA?

Lic. Magalys Pérez Manresa

cesar_esih@vc.hidro.cu

RESUMEN: Se plantea que la competencia laboral es: “El conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación ó cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada”. En la propuesta de Normas Cubanas se plantea que competencias laborales son “conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales, y valores basados en la idoneidad demostrada por el trabajador, asociado a un desempeño superior en el cargo. Sin embargo sus contenidos, si bien es cierto que abarcan requerimientos esenciales de las competencias para el logro de los objetivos en la entidad, les falta, según nuestra percepción un nivel de integración que inciden directamente en indicadores de calidad que forman al hombre para la vida y no solo competencias para el puesto de trabajo, es decir, existen diversidad de enfoques de la gestión por competencia, sus procedimientos, y la forma de incorporarla a las estrategias de manejo del Capital Humano. Lo que en algunos momentos deja de ser una herramienta conocida, estudiada y menos aún utilizada masivamente. El concepto de competencia es utilizado con frecuencia en las empresas a nivel mundial para designar un conjunto de factores o elementos, asociados al éxito en el desempeño de las personas.

PALABRAS CLAVES: Competencias, gestión estratégica, dirección.

INTRODUCCIÓN

El actual panorama Económico Internacional, determinado, entre otros factores, por la globalización de los mercados, la utilización de tecnologías de avanzadas en prácticamente todas las actividades de la producción y los servicios que caracterizan la sociedad contemporánea, junto a una creciente competencia, a traído como consecuencia que las empresas e instituciones cifren sus esperanzas competitivas en el potencial humano con que estas cuentan (Cuesta Santos, 1997). En otras palabras, las personas y la forma en que estas son dirigidas, adquieren cada vez más importancia,

debido a que otras muchas fuentes del éxito competitivo no siempre poseen ya la categoría diferenciadora que una vez tuvieron.

En este contexto, se desarrolla la categoría "competencia" haciendo referencia a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función que desempeñará. En tanto capacidad o habilidad del individuo, las competencias se perfilan como herramientas que pueden contribuir en forma significativa a la gestión del Recurso Humano, siempre que todos los atributos y ventajas, contrarresten en el camino la posible desventaja para la organización. Sobre esta vertiente en el trabajo con las competencias se destacan contribuciones de prestigiosos investigadores y autores, como: Chiavenato (1988) Sicala (1989) Werther & Davis (1992), Wright & Mc Mahan (1992), French (1993), Pfeffer (1994), Ordóñez (1995), Delaney & Huselid (1996), Cuesta Santos (1997), Prahalad (1998), Boyett (1999), Gómez Mejías (2000), Mc Williams et al (2001), Sastre Castillo & Aguilar Pastor (2003), Faloh (2004) entre otros.

La forma que tienen muchas empresas de planear la estrategia está tan anticuada y es tan permisiva como la forma de organizarse. "por muy ligera y sana que esté una organización, necesita un cerebro...es el producto de la inteligencia y la imaginación colectiva de los directivos y empleados de toda la empresa que deben tener una visión más amplia de los que significa ser estratégico. (Hammet G.y Prahalad C.K, 1995:46).

Se plantea que la competencia laboral es: "El conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación ó cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada".

En la propuesta de Normas Cubanas se plantea que competencias laborales son "conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales, y valores basados en la idoneidad demostrada por el trabajador, asociado a un desempeño superior en el cargo.

Sin embargo sus contenidos, si bien es cierto que abarcan requerimientos esenciales de las competencias para el logro de los objetivos en la entidad, les falta, según nuestra percepción un nivel de integración que inciden directamente en indicadores de calidad que forman al hombre para la vida y no solo competencias para el puesto de trabajo, es

decir, existen diversidad de enfoques de la gestión por competencia, sus procedimientos, y la forma de incorporarla a las estrategias de manejo del Capital Humano. Lo que en algunos momentos deja de ser una herramienta conocida, estudiada y menos aún utilizada masivamente.

Se ha llamado al perfeccionamiento de la Gestión Empresarial y al empleo de técnicas avanzadas de dirección como una vía para situar a las empresas en condiciones imprescindibles de efectividad en el uso de los recursos, sanear su situación económica, aplicar sistemas salariales y de estimulación, implantar los nuevos mecanismos financieros- tributarios e introducir los enfoques más modernos de la práctica internacional.

Los niveles de eficiencias requeridos, existiendo reservas, sobre todo, en lo relacionado con el factor humano.

En este sentido, el presente trabajo se plantea como problema:

- ✓ ¿Cómo determinar las competencias básicas que les permita una mejor gestión estratégica?

En este orden, el objetivo general del trabajo es:

- ✓ Diseñar un procedimiento para la determinación de competencias básicas.

DESARROLLO

Elementos teórico – conceptuales para la concepción del procedimiento.

La forma que tienen muchas empresas de planear la estrategia está tan anticuada y es tan permisiosa como la forma de organizarse. "por muy ligera y sana que esté una organización, necesita un cerebro...es el producto de la inteligencia y la imaginación colectiva de los directivos y empleados de toda la empresa que deben tener una visión más amplia de los que significa ser estratégico". (Hammet G.y Prahalad C.K, 1995:46).

Se plantea que la competencia laboral es:

"El conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación ó cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada".

En la propuesta de Normas Cubanas se plantea que competencias laborales son “conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales, y valores basados en la idoneidad demostrada por el trabajador, asociado a un desempeño superior en el cargo.

Sin embargo sus contenidos, si bien es cierto que abarcan requerimientos esenciales de las competencias para el logro de los objetivos en la entidad, les falta, según nuestra percepción un nivel de integración que inciden directamente en indicadores de calidad que forman al hombre para la vida y no solo competencias para el puesto de trabajo, es decir, existen diversidad de enfoques de la gestión por competencia, sus procedimientos, y la forma de incorporarla a las estrategias de manejo del Capital Humano. Lo que en algunos momentos deja de ser una herramienta conocida, estudiada y menos aún utilizada masivamente.

El concepto de competencia es utilizado con frecuencia en las empresas a nivel mundial para designar un conjunto de factores o elementos, asociados al éxito en el desempeño de las personas.

Con investigaciones realizadas sobre este controvertido concepto se determina que las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que “realmente causa rendimiento superior en el trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo” (McClelland, 1973).

Por otra parte, la OIT expresa en su recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos y la formación: El término “competencias” abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico.

Fernández González (2006): “conocimiento técnico inteligente”, que supone el ejercicio del discernimiento, la acción inteligente en situaciones no estructuradas que requieren creatividad y la búsqueda de alternativas ante la toma de decisiones. Compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores, habilidades) y tareas a desempeñar indeterminadas situaciones. Toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente. “La noción de competencia tal como es usada en relación al mundo del trabajo, se sitúa a mitad de camino entre los saber es y las habilidades concretas; la

competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento. Una vieja definición del diccionario Larousse de 1930 decía: “en los asuntos comerciales e industriales, la competencia es el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo. Supone conocimientos razonados, ya que se considera que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere”.

Se puede afirmar a través de estos conceptos que, la competencia es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, así como desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, que se forman a partir del desarrollo de un pensamiento científico-técnico reflexivo, de la posibilidad de construir marcos referenciales de acción aplicables a la toma de decisiones que exigen los contextos profesionales, de desarrollar y asumir actitudes, habilidades y valores compatibles con las decisiones que se toman y con los procesos sobre los cuales se debe actuar responsablemente.

Derivado del desarrollo del concepto de competencia laboral surge el de Competencias Organizacionales.

Las capacidades y las habilidades son según Hamel y Prahalad (1994), las que producen las competencias básicas de la empresa. Por capacidad hay que entender la aptitud o talento para el buen ejercicio de algo y por habilidad la destreza en ejecutar una cosa o la capacidad y disposición para ello.

En esta línea Hamel y Prahalad (1994), indicaron que las competencias básicas de la empresa “surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnologías”.

El concepto más asociado a este es el de capacidades distintivas que se analiza a continuación:

Capacidades Distintivas: Son un conjunto de recursos de diferentes tipos y de competencias y habilidades que posee la empresa o son potencialmente alcanzables (Hofer, C.H. y D. Schendel. 1978). Otros autores hablan de ellas como aquellas capacidades y habilidades específicas y diferenciales de la empresa que les permiten explotar determinadas oportunidades de mercado con mayor aprovechamiento y de forma

más rentable que otros competidores (Hamel, G y C.K. Prahalad, 1990). Precisamente, las oportunidades de negocios que se presentan en los mercados constituyen la fase en que las empresas potencian sus capacidades distintivas.

Las capacidades distintivas son fortalezas de la empresa, pero no todas las fortalezas se pueden identificar con las capacidades distintivas (claves). Para ello es necesario que la fortaleza se pueda materializar y concretar en una estrategia que aporte ventajas competitivas, y propiciar a la empresa una posición defendible en el mercado y servir de contención a posibles amenazas.

No todos los atributos de una organización tienen la misma importancia. Una empresa puede contar con una tecnología adecuada, personal calificado, buena posición financiera y excelente organización, pero ninguna de esas capacidades deteriora la posición de los competidores ni arrebatarle cuota de mercado. En última instancia una capacidad distintiva es la que permite a la empresa entregar un producto – servicio de alta calidad, y su reputación por tener tal capacidad. Posiblemente la principal capacidad de una empresa sea la de crear y desarrollar, de manera oportuna, nuevas ventajas competitivas. Ello no depende solo de la calidad del plan estratégico elaborado, sino también de las habilidades administrativas para conducir a la organización hacia objetivos concretos. Las empresas de éxitos han demostrado un magnífico desempeño en la ejecución. Suelen distinguirse por una buena actuación funcional en áreas como la contabilidad, los sistemas de información y gestión, y por su capacidad de desarrollar ventajas competitivas.

Para cualquier organización no solo es importante identificar las capacidades distintivas actuales, si no, y más aún, situar al acento principal en aquellas que habrá de desarrollar o sustituir a la luz de los escenarios futuros. En definitiva, la competencia depende del ritmo en que la empresa incorpore nuevas capacidades con mayor rapidez que los competidores.

El oficio de una empresa, es decir, su actividad profesional define el conjunto de competencias que es necesario dominar en relación con los factores claves de éxito (FCE) del sector. En correspondencia con los FCE del sector es que la entidad deberá desarrollar sus capacidades distintivas y lograr ventajas competitivas.

Propuesta

Un procedimiento constituye un método o sistema estructurado para ejecutar algunas cosas. Es la secuencia de acciones concatenadas entre sí, que ordenadas en forma lógica permite cumplir un fin u objetivo predeterminado.

Objetivo:

- ✓ Diseñar un procedimiento para determinar las competencias básicas necesarias para mejorar la gestión estratégica.

La presente propuesta se realiza tomando en consideración las políticas establecidas para el diseño de las competencias básicas, teniendo en cuenta los principios siguientes:

- **Flexibilidad:** El procedimiento para determinar las competencias básicas debe permitir la asimilación racional de cambios que se producen en la estrategia organizacional.
- **Adecuación Organizacional:** Las competencias básicas deben ser coherente con los servicios que presta.
- **Satisfacción del cliente:** Las competencias básicas deben estar enfocadas a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- **Adaptabilidad:** Las competencias básicas deben estar en concordancia con las condiciones del entorno en que se desarrolla la organización objeto de estudio.

Para satisfacer estos principios, es necesario que el procedimiento para diseñar las competencias básicas cumpla con las siguientes exigencias:

Pertinencia: El procedimiento se caracteriza por la actualidad y posibilidad y necesidad de aplicación en la empresa, mediante el empleo de métodos y técnicas acordes a la realidad.

Consistencia Lógica: La secuencia de etapas y pasos permite el logro de los objetivos de la determinación de las competencias organizacionales.

Orientación a la acción: Cada una de las etapas o pasos implica la realización de acciones concretas para el desarrollo exitoso de la determinación de las competencias, lo que implica preparación de los directivos y especialistas como vía para multiplicar el conocimiento y habilidades.

Enfoque sistémico: Incluye la interrelación entre cada una de las etapas o fases para garantizar el equilibrio en el desarrollo de las competencias.

Claridad y explicitación: Los objetivos y acciones contenidos en cada etapa o fase deben estar presentados con cierto grado de precisión de modo tal que pueda ser comprendido por todo el personal que deberá involucrarse en su implementación.

Perspectiva de continuidad: El propio procedimiento debe incluir acciones que garanticen la retroalimentación necesaria para asumir la mejora continua.

Viabilidad: Relacionado con la posibilidad y facilidad de aplicación práctica del procedimiento en general.

Para garantizar el cumplimiento del objetivo de diseñar un procedimiento para determinar las competencias básicas necesarias para mejorar la gestión estratégica, es necesario que en dicha entidad estén presentes los siguientes requisitos:

- 1- Interés de los directivos de conocer las competencias básicas como alternativa para incrementar la calidad de los servicios prestados.
- 2- Existencia de lineamientos estratégicos básicos de la entidad y el sector.

Propuesta del procedimiento:

Etapa 1: Preliminar.

Objetivo:

- ✓ Relacionar los elementos claves de la estrategia que sustenta la determinación de competencias organizacionales básicas.

Etapas o pasos

1. Diagnóstico de la estrategia (FCE)
2. Perfeccionamiento de la estrategia.
3. Análisis de las competencias de cada puesto.
4. Agrupación de competencias por áreas de resultados clave (ARC) por FCE (matriz).
5. Validación.

Gráfica

Ver ANEXO 1

Momento 1: Diagnóstico de la estrategia.

Objetivo:

- ✓ Establecer los elementos positivos y negativos de la estrategia que posibilitan o limitan la determinación de competencias organizacionales básicas.
- ✓ Establecer los factores claves de éxito para la gestión.

Método o técnica:

- ✓ Para identificar los elementos positivos y negativos en la planificación estratégica utilizamos el método triangular: al comparar las consideraciones teórica; los resultados investigativos y documentos estratégicos de la empresa.
- ✓ Trabajo grupal donde participan varios actores de la entidad, aplicando técnicas de participación como la tormenta de ideas.

Esta etapa provoca como salida:

- ✓ Obtener un listado de elementos que facilita la determinación de competencias básicas.
- ✓ Establecimiento de factores claves de éxito.

Momento 2: Perfeccionamiento de la estrategia.

Objetivo:

- ✓ Perfeccionar los elementos de la estrategia que requieran reorientación hacia las competencias básicas.

Para determinar las acciones que requieren ser reelaboradas o eliminadas se utiliza el método de trabajo en grupo donde participan varios actores de la entidad, aplicando técnicas de participación obteniendo como resultado o salida la estrategia perfeccionada.

Momento 3: Implicación de los actores.

Objetivo:

- ✓ Obtener motivación de las personas hacia el cambio de mentalidad.
- ✓ Capacitar a los actores sobre elementos básicos de la gestión por competencia.

Método:

- ✓ Para este trabajo el método que se propone es la androgogia o método de formación de adultos y se obtiene como resultado, personal motivado y capacitado. Para lo cual la Dirección de Gestión de Capital Humano esta encargada de programar la capacitación del personal a través de personal contratado.

Etapa 2: Proyección.

Objetivo:

- ✓ Determinar las competencias básicas organizacionales para la gestión.

Momento 1: Análisis de las competencias de cada puesto.

Objetivo:

- ✓ Determinar las competencias más frecuentes en la entidad que tengan implicación directa en el desarrollo estratégico de la entidad.

Método:

El método utilizado es análisis documental (perfiles de competencia para la gestión) y estadístico (análisis de frecuencia), obteniendo por resultado el listado de competencias para la gestión.

Momento 2: Análisis matricial.

Objetivo:

- ✓ Determinar las competencias básicas de la entidad.

Método:

El método utilizado es trabajo grupal donde participan varios actores de la entidad, aplicando técnicas de participación obteniendo como resultado o salida, las competencias básicas de acuerdo al cruce entre competencias x FCE x ARC.

Etapas 3: Validación y corrección.

Objetivo:

- ✓ Establecer pertenencia y validez de la propuesta.
- ✓ Establecer corrección necesaria.

Método:

El método utilizado es Delphi.

CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DEL METODO DELPHI.

- Se trabaja con **Grupo de Expertos**
- Este grupo lo conformarán trabajadores siempre hasta una cifra impar, por ejemplo, 5, 7,9, etc., para facilitar el cálculo del % de coincidencia. El cual debe de ser igual o mayor que 60 %.

PASOS A SEGUIR EN EL MÉTODO DELPHI.

Primer paso: Creación del Grupo de Expertos.

- ✓ Años de experiencia en la organización
- ✓ Nivel profesional
- ✓ Cargo que ocupa
- ✓ Edad

- ✓ Aprobado por la dirección de la entidad.
- ✓ Siendo seleccionados, aquellos que guardan relación con el puesto analizado.
- ✓ Deben de ser personas capaces, con criterio propio.
- ✓ Deben ser personas a la vanguardia en los resultados, en el puesto de trabajo.

Segundo paso: Entrenamiento del grupo de Expertos.

Con tiempo de antelación se les entrega al grupo de expertos un MATERIAL SINTÉTICO donde se les explica algunas particularidades sobre el trabajo con las competencias, sus características, en que consiste el Método Delphi, motivándolos a la realización de un trabajo en grupo que garantice las expectativas de la organización, escogiéndose un día para debatir sobre esos aspectos.

Tercer paso: Primera ronda, listar todas las competencias posibles para el puesto a la vista en la pizarra.

En este paso se listan a la vista de los expertos todas las competencias posibles del puesto a criterio de los expertos, este procedimiento da la posibilidad de poder observar las similares, las compuestas con vistas a no repetir las primeras y desagregar las segundas.

Cuarto paso: Definición del Perfil de Competencias del puesto.

Quinto paso: Primera ronda, selección de competencias por su importancia por el Método Delphi.

Sexto paso: Pesos específicos y terminación del perfil final de competencias.

Se obtiene las competencias validadas.

Aplicación del procedimiento:

Al aplicar la etapa No 1, momento 1 se tiene como resultado:

Listado de elementos

Positivos	Negativos.
1. xxxxx	1. xxxxx
2. xxxxx	2. xxxxx
3. xxxxx	3. xxxxx

Estableciéndose los problemas fundamentales.

CONCLUSIONES

- ✓ Se establecieron los elementos positivos y negativos de la estrategia para la determinación de las competencias organizacionales básicas.
- ✓ A través del método de trabajo en grupo se determinaron acciones y elementos que facilitan el perfeccionamiento de la estrategia.
- ✓ Se obtiene un personal motivado y se orienta hacia el área de Gestión de Capital Humano el programa de capacitación a través de personal contratado.
- ✓ El trabajo se ha implementado a un nivel primario, se actualiza en la medida que se perfecciona la estrategia y surgen nuevas acciones que sustentan la gestión por competencias.

RECOMENDACIONES

- ✓ Dar seguimiento a las acciones de perfeccionamiento de la estrategia y del perfil por competencias para poder continuar con la aplicación del procedimiento propuesto.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aranguiz D. (2005), Bases para el diseño e implementación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias a partir de las competencias esenciales y su aplicación en la Empresa Electroquímica de Sagua, Tesis de Maestría de Gerencia de la ciencia y la innovación, CETDIR, La Habana, Cuba.
2. Arce E., (2000), Competencias. Contribución a la creación del valor a través del conocimiento, en: <http://www.portaldelconocimiento.com/>.
3. Ardillero I. y Lídice R., (2001), Competencias: Un nuevo reto (Serie I, II y III), en: <http://www.cinterfor.org.uy/>.
4. Armenteros M.C. y Lovio V. (2004), Aproximación al Diagnóstico de las Competencias Esenciales en el proceso de aprendizaje de la organización. Experiencias en un Centro de I+ en: Revista Ingeniería Industrial, ISPJAE, La Habana, Cuba.
5. Boyatzis R. (1993), El líder resonante crea más. Editorial: Plaza & Janes Editores, S.A.
6. Boyatzis R. (1982), The Competent Manager, Ed. John Wiley & Sons.
7. Bueno E., (2000), Competencia, conocimiento e Innovación, Revista Madrid I+D, Número1, fecha de consulta: mayo 2007, en: <http://www.madrimasd.org/informacionidi/revistas/Numero1/cara1.htm>, .
8. Bueno E. (1999), Dirección Estratégica de la Empresa: metodología, técnicas y casos, Ediciones Pirámides S.A., Madrid, España.

9. Bueno E., (1998), Modelo de dirección estratégica por competencias: el capital intangible, en:
http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_bueno.htm, fecha de consulta: mayo 2007.
10. Cardona P. y García P. (2002), Cómo diagnosticar y desarrollar competencias, en: Revista de Antiguos Alumnos.
11. Cardona P. y Chinchilla N., (1964), Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. Harvard Deusto Business Review, en:
http://www.conocer.org.mx.
11. Cardona P. y García P., (1999), Evaluación y desarrollo de las competencias directivas, Harvard Deusto Business Review-Núm. 89-abril/mayo en: <http://www.sispubli.cl/docs/competencias.htm>
12. Gómez, J. M. (1997). Estrategias para la competitividad de las Pymes. Especial referencia al proceso de creación de empresas. Madrid: McGraw Hill.
13. Hamel, G. Y Prahalad, C. (1994). "Competing for the future", Harvard Business Review, July-August.
14. NC 3001 : 2007 Sistema Integrado de Capital Humano.
- 15 Porter, M. (1982). Estrategia competitiva. México: McGraw Hill.
16. Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. España: Plaza & Jones.