

LA INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO Y EL CONCEPTO DE COMPETENCIAS.

José R. Naranjo M.¹

SUMARIO: INTRODUCCION. A.ACLARACIONES CONCEPTUALES. B.PLAN DE LA EXPOSICION. 1.Requisitos previos para un ambiente competencias organizacionales. 2.Identificación de Competencias. 3.Tipologías de competencias. BIBLIOGRAFIA.

INTRODUCCION

Al hablar, hoy día, de la integración del recurso humano, inmediatamente nos encontramos con una serie de palabras claves, y algunas de ellas cargadas de un contenido novedoso, como lo son los términos Competencias, Integralidad, Ventaja Estratégica, Ventaja Competitiva, Intento Estratégico, Tipología de Competencias, número de Competencias, etc. Por ello abordar este tema no es una tarea fácil.

A.ACLARACIONES CONCEPTUALES.

Históricamente la afirmación de integración del recurso humano , tiene varias perspectivas y es conveniente precisar, cuál es la que utilizaremos; pues la plataforma conceptual estriba en una adecuada alineación de la GENTE que forma para integral, coherente, consistente, consonante en una organización productiva, proactiva, flexible, con claras claves del éxito; en concordancia a la visión, misión, objetivos y transacciones positivas con el medio ambiente. Partiendo de este supuesto precisaremos que, adicionalmente existe por lo tanto, una cultura, valores y principios, ampliamente aceptados e internalizados en los diferentes niveles jerárquicos, en los respectivos seguidores y en la diversidad geográfica del campo de la acción empresarial.

De ser esto así, hemos realizado un gran paso para entrar en el concepto de COMPETENCIAS, en caso contrario deberíamos realizar un proceso de cambio radical que escaparía al tema, al tiempo disponible y muy probablemente escenario para otro evento de esta magnitud, que nos convoca.

¹.José R. Naranjo es Licenciado en Relaciones Industriales por la Universidad Católica Andrés Bello. Posteriormente, realizó estudios de postgrado en la Maestría de Desarrollo Organizacional, graduándose de Especialista en la misma Universidad. La presente Comunicación recoge la Conferencia dictada en Maturín, el 19 de Julio de 1996, en el III Congreso de Estudiantes de Relaciones Industriales.

B.PLAN DE LA EXPOSICION.

La disertación será distribuida, en una primera parte a identificar los requisitos previos para un ambiente de competencias organizacionales y luego en competencias personales en este resumen, en las laminas, y aplicaciones respectivas. Para finalizar este trabajo se presentara una aproximación de carácter ontológico mediante argumentos con metáfora y alineamientos teóricos.

1.Requisitos previos para un ambiente competencias organizacionales

Al hablar de una compañía también debemos identificar **COMPETENCIAS**, es decir aquellas habilidades básicas organizacionales, claves que hacen o más bien explican la sobrevivencia ante las fuerzas del entorno y a los efectos perversos de muchas acciones gerenciales, **-COMPETENCIAS QUE PROPORCIONAN LAS RESERVAS (LOS RECURSOS SUBYACENTES CAPACES DE DAR RESPUESTA ANTE LAS EXIGENCIAS ORGANIZACIONALES Y DEL ENTORNO).**

Muchas Compañías están ocupadas o preocupadas en identificar el corazón de las **COMPETENCIAS DE SU GENTE**, sin considerar cuáles son **LAS SUYAS**, tanto productivas como de servicios, que se pueden realizar de manera conjunta, bajo un foco interno y externo, diferenciándose en el lugar de trabajo y en el mercado, respectivamente.

Esto ha imantado recientemente la visión tradicional de las funciones de Recursos Humanos, el Diseño de trabajo, Gestión y Evaluación del Desempeño, Selección, Desarrollo, Reconocimiento, Compensación y Comunicación. En consecuencia (Beatty, R., 1.995), hay que identificar, desarrollar y sustentar con estrategias de recursos humanos, las determinantes para desarrollar **COMPETENCIAS CLAVES EN LA FUERZA LABORAL**, (conversar, discutir y trabajar las maneras de apoyar a la organización, para dar respuesta a los retos estratégicos y a los retos inherentes a los procesos).

Una fuente tradicional de la ventaja estratégica lo constituye: los recursos naturales, capital, tecnología y los recursos humanos, pero una búsqueda de la ventaja competitiva en el ambiente de **COMPETENCIAS**, de be pasar por algunas de esas recetas: Reestructuración del portafolio de actividades de la Empresa, y/o de Recursos Humanos como función, Disminución de la Fuerza- Hombre-outplacement -, reingeniería de los procesos, mejora continua, reinventar la industria u organización y regenerar las funciones de recursos humanos pertinentes, moviéndose entre monopolio y sobrevivencia con golpes dados o recibidos.

Hammel & Prahalad (1994) identifican además algunas cosas que son importantes en el proceso de discernir las competencias de la empresa, necesaria para satisfacer las exigencias del negocio y el proceso de labor, y nosotros agregamos: aquellas competencias de los sujetos como características subyacentes ellos (Boyatzis, 1982), que satisfacen el negocio y el proceso respectivo, bajo un enfoque dinámico.

A tal efecto, para la satisfacción el próximo consumidor o del último usuario del día que podamos tener, hay que realizar el *intento estratégico*, el cual consiste en tener claro: ¿Adonde va la industria?, ¿Que se hará en los próximos años? ¿Cómo es nuestro futuro?. ¿Que arquitectura estratégica soporta a la empresa?.

La importancia de la última interrogante consiste en: Competencias claves, Diseño de trabajo, la métrica de las actividades realizadas, así como la relación con otras áreas de funciones en la empresa.

En todo caso la alineación de recursos en los Sistemas de Recursos Humanos existentes deberían tener la siguiente arquitectura: Gestión y Evaluación del Desempeño, en referencia a logros y esfuerzo, aún en inflación; Selección; Desarrollo; Reconocimiento y Compensación, así como Comunicaciones. Un sistema Social interno apoyado en una cultura deseada.

Adicionalmente, Adizes (1.995) se interesa en el proceso de cambio -tan de moda hoy- y en especial en la puesta a tono o *aggiornamento* de las organizaciones, él indica que misión/visión sólo es útil, en tanto y en cuanto, apoyen unas modificaciones en la estructura, tan pronto como sea posible.

El desarrollo de la estrategia necesaria, permitirá en consecuencia adaptaciones y refinamientos de esa misma estructura nueva y la consecuencia pasa por los siguientes pasos:

- 1).Conciencia: consenso que hay un problema, hay interdependencia necesaria, hay urgencia;
- 2).Verdadero equipo: realización con cooperación, es el verdadero cambio;
- 3).Visión compartida que necesitamos en términos generales;
- 4).Cambios en la estructura de responsabilidades y de reconocimientos.
- 5).Formulación de la estrategia respectiva;
- 6).Reestructurar la autoridad y
- 7).Reestructurar los reconocimientos al final del camino.

Lo anterior nos indica en términos de competencias organizacionales: Que hay situaciones de acción simultánea, las cuales son prerrequisitos y condiciones necesarias, para que el proceso sea exitoso. Si esto está cubierto, entonces podemos hacer *ambiente de competencias de y para la Gente*.

¿Cuál es la interfase entonces, entre RRHH y el enfoque estratégico del negocio? Aquella que apoye los aspectos visibles del negocio y otras actividades que explican parcialmente el éxito, acciones, resultados y logros por parte de la GENTE, que probablemente no son el corazón del negocio, sino que soportan la sobrevivencia en el buen sentido de la palabra que la actividad genera. Sobre este aspecto daremos algunos ejemplos:

Electricidad de Caracas y el papel marcador de sus acciones en la Bolsa de Caracas, además de ser contratada por Maravén para diseñar y entregar llave en mano, una planta Generadora de Electricidad en Paraguaná. Aquí tenemos dos *competencias organizacionales* claves: *Manejo Financiero* y *conocimiento tecnológico competitivo*.

En el caso de algunos bancos "exitosos" haber sorteado diversas crisis y mantenerse en el mercado ha sido por tener en sus altos directivos y supervisores, unas competencias de *Manejo de la Ambigüedad e incertidumbre y Orientación de Resultados*, entre otras.

En las firmas de auditores públicos una competencia es el *Desarrollo de subordinados*.

En el caso de manejo de tecnologías, *iniciativa gerencial y agilidad estratégica*, presentes en firmas de telefonía celular.

En las empresas de comida rápida, la competencia de *Relaciones entre pares y/o interpersonales*.

Un ejemplo para Uds. en su casa sería lo siguiente: ¿Que haremos establecer un nuevo negocio y nos hemos decidido por: Un Restaurant italiano clase mundial o un Restaurant tipo familiar de comida italiana o una pizzería. ¿La Misión y la visión son la misma?; ¿La creación de Objetivos, metas y estrategias como serán?, ¿Como serán las competencias requeridas (conductas y experiencias constructivas)?.

Si trabajamos sólo *Misión y Visión* nos amarramos al "que" pero no conocemos el "como". Debemos entonces buscar un enfoque estratégico para aquellos aspectos o características del negocio y la gente, que *operen en sinergia*, que apoyen los procesos claves o medulares, los subyacentes y mediante una evaluación permanente, *hacer los ajustes* respectivos.

Finiquitamos así este aspecto parcial de nuestra disquisición, que consideramos muy importante por cuanto en el marco de referencia debemos recordar las recetas tanto de Adizes como de Hamel & Prahalad, las cuales en mi opinión son pertinentes para considerar los escenarios, de cómo y dónde trabajar en ambiente de *COMPETENCIAS*, sin incurrir en acciones innecesarias y/o esfuerzos fallidos.

HAY ENTONCES - a manera de una primera conclusión - VARIOS MODELOS DE COMPETENCIAS ESTRUCTURADOS SEGÚN LA NATURALEZA DEL NEGOCIO Y LA SITUACIÓN DE MERCADO - actual o deseada-.

Al cambiar de plano e irnos a los sujetos debemos considerar varios puntos:

El propósito de un cambio de conducta es el que permite alcanzar o conviene mejor a las metas de aquel que aprende una conducta más efectiva (Swieringa y Wierdsma, 1.995) y esto es competencia: capacidades y conductas laborales más efectivas.

El tema de *Competencias es una* novedad en la Venezuela actual, el cual tiene antecedentes de investigación con D. McClelland en 1.970, quien consiguió que los test, títulos y promedios académicos no contribuyan con la medición con objetividad de la actuación del individuo en el trabajo (Mitrani A. et al, 1.992), más bien consiguió otros elementos adicionales en las personas, que definían mejor la situación: *Dimensión Logro y Acción* (Orientación al logro, Iniciativa, Búsqueda de Información, Calidad y Orden), *Dimensión Influencia y Liderazgo* (Influencia, Construcción de relaciones, conocimiento organizacional), *Dimensión Cognitiva y Solución de Problemas* (Experticia, Experiencia, Pensamiento analítico,

Pensamiento Conceptual), *Dimensión Efectividad Personal* (Autocontrol, Manejo del Stress, Compromiso Organizacional, Flexibilidad, Conducta ante oportunidades de mejora), *Dimensión Gerencial y Supervisoria* (Dirección, Trabajo en equipo, Desarrollo de personas a su cargo), *Dimensión Ayuda y Servicio* (Orientación a clientes, Relación con terceros, Confianza en si mismos).

2. Identificación de Competencias

Sin embargo, evolucionando en el concepto de COMPETENCIAS, hemos conseguido varios resultados que dependen de los procesos y la GENTE requerida para ello, considerando adicionalmente la naturaleza de trabajo del empleado y/o de la Empresa

En este sentido, Minner, J. (1.978) identifica competencias de tipo gerencial: Planificación del trabajo, organización del trabajo de otros, supervisión del trabajo de otros, y adicionalmente plantea que COMPETENCIAS SON RECURSOS INTERNOS y CAPACIDADES PARA HACER ALGO, A PARTIR DE UN POTENCIAL QUE SE EJECUTA PORQUE HAY CONDICIONES EN ÉL.

Schein (1.985) reporta tres Competencias Gerenciales Jackson T. (1.992), reporta una serie de dimensiones y competencias interesantes de acuerdo a los tipos de trabajo específicos para ciertas empresas fundamentalmente en Inglaterra.

Hay/McBer (1.992) presentan una metodología como consultor bastante poderosa, pero limitada a los recursos disponibles por la empresa contratante.

Flynn L. (1.994) reporta competencias requeridas para ambientes de trabajo de Biotecnología.

Risdorfer A. (1.994) reporta avances en Computer Sciences Corporation de sus programa de Educación y Desarrollo basados en Competencias.

Stromberg G, (1.995) reporta vinculación estrecha entre Competencias, Organización, Trabajo, Relación con supervisados, Relación de otros entre HR/ Gerencia de Procesos e iniciativas del negocio.

Nordhaug y Gronhaug (1.994) indican que los conocimientos relativos al trabajo, destrezas y habilidades conforman la base de competencia como calificación para un trabajador independientemente del nivel, ganados a través de educación (general) y experiencia (especializada) en el lugar de trabajo.

María do Socorro M.V. de Socorro (1.995) indica que una cuestión de recursos humanos - Gente - y del desarrollo gerencial alcanzado y que un objetivo para esto último, significa alcanzar competencias múltiples señalando: Competencia Técnica que permite aprehender la naturaleza del negocio, el mercado donde se actúa, o la tecnología que utiliza. Competencia Administrativa que establece la forma adecuada de uso que la organización dispone para alcanzar objetivos. Competencia Interpersonal para comprender la conducta de las personas y tener relaciones positivas. Competencia Política para ejercer liderazgos, identificando fuentes de poder y aprender a lidiar con ellas para beneficio de empleados, empresa y sociedad.

En todos hay una metodología común y esta consiste, en un estudio y análisis de conductas mediante la técnica de incidentes críticos, desarrollada por Dayley y luego por Flanagan en 1.954, agregando Mc.Clelland el Test de Apreciación Temática

(T.A.T.) y el Análisis de Contenido de la Expresión Verbal (Mitrani et al, 1.994). Si ha tenido éxito en el pasado, la probabilidad de resolver el futuro será más acertada, ¿esto será posible con los cambios en el ambiente actual?, ¿puede presentarse incapacidad entrada o miopía cognoscitiva? son dos tentaciones las cuales hay que tener en cuenta, de manera dinámica.

Sin embargo, en la comunidad Económica Europea el concepto de COMPETENCIAS, se asocia a capacidades que deben resolver un sistema de formación y enseñanza profesional, o a un rendimiento evaluado según normas detalladas previamente, o a incrementar mejoras de procesos formativos, o la obtención de acreditación y certificación profesional (Bunk, G.P., 1.994).

Ya antes señalamos que una conducta eficaz o varias de igual característica, son una competencia y la tarea radica en estar de manera dinámica, identificándolas y propiciándolas en beneficio del logro de objetivos organizacionales. La consideración (Grootings, 1994) de un contexto modificado en sus relaciones laborales por desaparición de formas tradicionales de división de trabajo, atenuación de las diferencias verticales, y horizontales en el ambiente de trabajo y un cambio organizativo continuo hacen de este reenfoque, centrado en competencias una sistematización pertinente.

La consideración de tendencias actuales en los ambientes laborales (Mebaut, 1994) se pueden indicar en cinco:

- 1).El movimiento de flexibilidad productiva y de polivalencia operativa correspondiente, ampara un ciclo de rotaciones para ampliar una gama de conocimientos técnicos y profesionales.
- 2).La disminución de las barreras funcionales permite entonces de hablar de polifuncionalidad entre áreas de conocimientos de Gestión debido a una disminución o ausencia de prescripciones estrictas del trabajo y aumento de las exigencias externas hacia la organización.
- 3).Mayores exigencias en materia de calidad, mejoramiento continuo y aptitudes para las correcciones oportunas.
- 4).Mayor desarrollo de coordinaciones complejas dentro de los colectivos de trabajo, referido pues a mayores exigencias de competencias de relación y comunicación.
- 5).Todo esto le da un marco para tipificar en consecuencia las posibilidades de aplicación del concepto ambiente de competencias.

3.Tipologías de competencias.

Otro aspecto a considerar son las tipologías de COMPETENCIAS: Esenciales (aquellas necesarias para una actuación promedio o mínimamente aceptada), Diferenciadoras (referidas a discriminar actuación laboral por o muy por encima del promedio establecido). Técnicas y/o Personales (referidas a capacidades por conocimientos y habilidades). Genéricas (relacionadas con el técnico y el contenido del trabajo en sí) y Orgánicas (aquellas referidas para una compañía en especial, construidas, ajustadas a requisitos y planes de acción de Corporaciones, (Raelin, J. et al, 19.995).

El número de COMPETENCIAS de acuerdo a investigaciones y aplicaciones más recientes son: De 5 a 8 para Administración y Apoyo; de 8 a 11 para profesionales y Técnicos y de 9 a 13 para Supervisores/ Gerentes.

La aplicación del ambiente de competencias debe hacerse de manera Gradual y con Procesos de Alianzas Estratégicas -Internas y Externas- y con Equipos Multidisciplinarios, de Multiorígenes dentro de la Empresa, a fin de Identificar las que le son propias dentro de un plan Estratégico a la Organización. Por cuanto los nuevos requisitos de trabajo permiten navegar en riesgos calculados o definidos y participar exitosamente en intercambios complejos y esto es precisamente competencias (Quinn, 1995).

Para finalizar en bueno considerar que todo cambio lleva en si, un proceso político y el ambiente de competencias no es ajeno por cuanto estamos generando más horizontes en nuestra gente, lo cual debe considerarse por sus efectos Reestructuradores.

BIBLIOGRAFIA

- Adizes, I., (1995). *Structure, Strategy, Leadership or Vision: What comes first?* Adizes Annual Report. Fall 95.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley & Sons. New York. U.S.A.
- Beatty, R., (1995). *Building and sustaining market based competency models*. School of Management and labor Relations. Rutgers University. N.J., U.S.A.
- Bunk, G.P. (1994). "La transmisión de las competencias, en la Formación y perfeccionamiento Profesionales de la R.F.A.". en *Revista Europea - Formación Profesional. Las Competencias: el concepto y la Realidad*. Berlin, CEDEOP (Centro Europeo para la Formación Profesional). 1/94.8-15
- Flynn, L.. (1994). "Desarrollo de Equipo de Administración de Ventas" en *GEOTECH. Developing & Applying Competencies*. August 26/ 1994. New York. NY.. USA.
- Grootings, P. (1994). "De la Cualificación a la Competencia: ¿de que se habla?". en *Revista Europea de Formación Profesional. Las Competencias: El concepto y la realidad*. Berlin. CEDEOP (Centro Europeo para la Formación Profesional) 1/94. 5-7.
- Hamel & Prahalad. (1994). *Competence Based Competition*. Ed. John Wiley & Sons. London. England.
- Hy / Mc. Beer. (1992). *Hay/Polar: Competency Approach to human Resources Planning and Development*. Boston. MA. U.S.A.
- Jackson, T. (1992). *Evaluación del Desempeño. Cómo medir resultados*. Ed. Legis. Bogotá. Colombia.

- Mebaut, Pb. (1994). "Transformaciones organizativas y políticas de Formación: ¿cuales son las lógicas de la competencia?". en *Revista Europea -Formación Profesional. Las Competencias: el concepto y la Realidad.* Berlin, CEDEOP (Centro Europeo para la Formación Profesional). 1/94. 58-63.
- Mitrani et al. (1994). *Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos.* Madrid. Ediciones Deusto.
- Nordhaug, O. Y Gronhaug, K.. (1994). "Competences as resources in firms", *The International Journal of Human Resource Management* 5:1: February pp 89/106.
- Minner, J. (1978). *The Management Process.* New York. N.Y..Ed. Mc. Millan. U.S.A.
- Quinn, R.; Faerman, S.; Thomson, M.; McGrath, M.. (1990). *Becoming a Master Manager.* John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Raedlin, J. et al. (1995). "From Generic to Organic Competencies. Human Resource Plannig" in *The Journal of The human Resource Plannig Society*, Vol 18.3.
- Swieringa, J. Y Wersma, A. (1995). *La Organización que aprende.* Addison-Wesley. Serie DO. U.S.A.
- Socorro M.V. de Carvalho, María do. "Gestao Organizacional estratégica: a questao dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial". *Revista de Administracao Pública -RAP-*, Rio de Janeiro 29 (1): 70-77, Jan./Mar. 1995.
- Schein, E, (1985). *Organizational Culture and Leadership.* Free Press. New York. NY. U.S.A.
- Stromberg, G. (1995). "Operationalizing Competencies". *Developing & Applying Competencies*, July 30/1995. Toronto. Canadá.