

El Desarrollo de las Competencias Organizacionales

Arq. MBA Eleodoro Ventocilla / Lic. MBA Javier Carnevali P.

DKV Asociados, C.A.

www.dkvgroup.com

En este ensayo se cubren tres aspectos fundamentales:

En el primero se hace referencia a los conceptos de competencia individual y organizacional, su origen, acepciones y diferencias; en particular, la diferencia existente con la Competencia como entidad rival de una organización en la lucha por la adquisición de recursos.

En el segundo, se revisan las transformaciones que dan origen al creciente interés de los especialistas en estrategia empresarial por el desarrollo de las competencias organizacionales y la capacidad de "competir" por ellas.

En tercer lugar, se presentan algunas reflexiones sobre las competencias que hoy se han vuelto críticas para asegurar la supervivencia de las organizaciones.

I. La Competencia y el Desempeño Organizacional: ¿Qué son?, ¿En qué se diferencian?

El concepto de **Competencia** tiene actualmente una aplicación amplia que hace difícil su precisión para fines organizacionales. Este concepto fue introducido por Chomsky en la teoría del lenguaje para hacer referencia a **la manifestación de la Habilidad de una persona para producir y entender un número teóricamente infinito de frases, muchas de las cuales pudiera jamás haber oído o visto de manera previa.**

Esta habilidad sería consecuencia del **Conocimiento** que un hablante tiene de su propio idioma. El **Desempeño**, por otro lado, se refiere a las consecuencias específicas de la Competencia, incluyendo los errores gramaticales o manifestaciones no lingüísticas, como las dudas, que acompañan el uso del lenguaje.

Posteriormente, en el campo de la cibernética, Krippendorf afirmó que los conceptos de **Competencia y Desempeño** tenían cierto paralelismo con la distinción entre los conceptos de **Organización y Estructura**, que proponen Maturana y Varela, para su uso en la discusión de las raíces biológicas del conocimiento y el entendimiento; según la cual el concepto de **Organización** denota aquellas relaciones que deben existir entre los componentes de un sistema para ser parte de una clase específica; y **Estructura** denota los componentes y relaciones que de hecho constituyen al sistema en una unidad particular y hacen real la organización. Por ejemplo: un lavamanos involucra una organización de tubos, llaves de paso y recipientes que lo hacen específicamente un lavamanos. Si los tubos son de metal o de madera, eso no cambiaría su organización como lavamanos, pero sí la estructura. En tal sentido, dice Krippendorf:

La Competencia (como la Organización) se refiere a la potencialidad de un sistema y el Desempeño (como la Estructura) describe las formas que de hecho se realizan entre el conjunto de aquellas que son concebibles.

Por otro lado, en el contexto del estudio de las organizaciones, se ha vuelto un tema central el imperativo de lograr rápido desarrollo de su capacidad de responder a un entorno que cambia aceleradamente y ello ha derivado en la más difundida acepción del concepto de competencias, entendidas como **el conjunto de Habilidades, Conocimientos y Aptitudes que tienen los sistemas, para cumplir sus funciones (HAMEL)**. Lo cual se vuelve **Individual**, cuando el sistema a que hacemos referencia es una persona; y **Organizacional**, cuando se hace referencia al efecto sinérgico de la interacción socio-técnica que se da en las organizaciones como un todo.

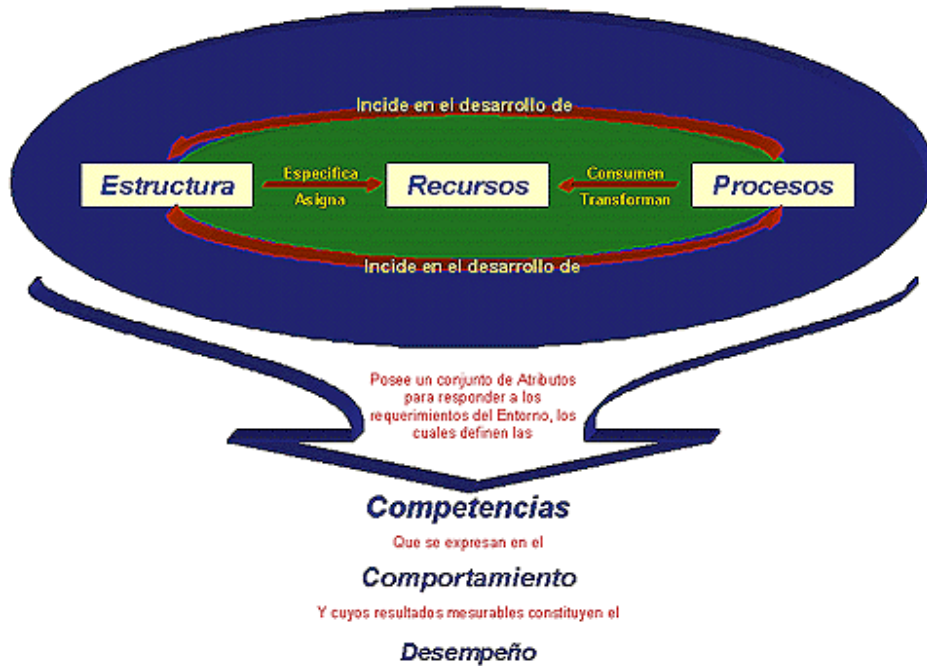
Es por ello que algunos prefieren hablar de capacidades al referirse a las organizaciones; y de competencias, al referirse a las personas.

Por nuestro lado y, para ayudarnos en la praxis de los servicios de consultoría para la transformación de las organizaciones, hemos desarrollado un modelo que llamamos **"El Motor del Cambio"**, en el cual distinguimos tres componentes clave de los sistemas: **La Estructura**, integrada por todo aquello que está normado en él; **Los Procesos**, constituidos por lo emergente o fenomenológico del sistema - que en caso de normarse se transforma en estructura - y **Los Recursos**, es decir, todo aquello que se consume o transforma mediante los Procesos y se especifica o asigna mediante La Estructura. Y consideramos que el desarrollo de la estructura al reducir la incertidumbre mejora la **Capacidad de Respuesta** de las organizaciones, el desarrollo de los procesos incrementa la **Velocidad de Ajuste** y el desarrollo de los recursos incrementa la **Factibilidad** o posibilidad de que el sistema despliegue su estructura y procesos en un ambiente o entorno concreto.

Con base en nuestro modelo, las Competencias Organizacionales están constituídas por el conjunto de los atributos que posee una organización para responder a los requerimientos de su entorno y poder así perdurar en el tiempo.

Y el desarrollo de las mismas se logra mediante intervenciones holísticas, toda vez que los resultados del Comportamiento del sistema están condicionados por la cualidad de los recursos y porque el desarrollo de la estructura incide en el desarrollo de los procesos y el desarrollo de éstos, a sus vez, afecta el desarrollo de la estructura; dando lugar a un proceso iterativo que, al modificar los atributos del sistema, definen su Comportamiento. De ahí la razón por la cual consideramos al **Desempeño** como los resultados medibles del **Comportamiento**.

El Motor del Cambio y el Desarrollo de las Competencias Organizacionales



Como puede verse, lo anterior resulta totalmente distinto de la definición ecológica de La Competencia, como un estado de la relación antagonica o una entidad (usualmente similar), con la cual el sistema u organización debe competir (o mantener relaciones antagonicas), en un ambiente dado, para lograr el acceso a los recursos que aseguran su existencia.

II. Los Cambios y las Competencias

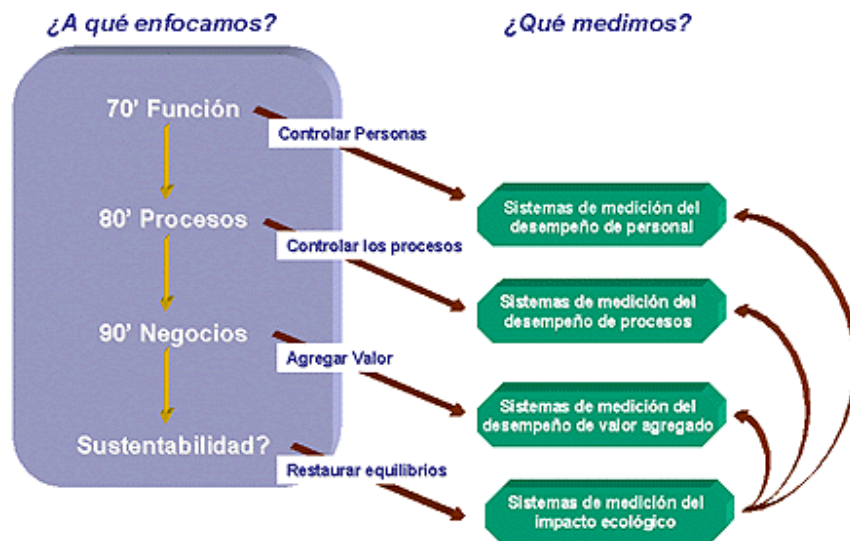
Los cambios, que se han producido en el campo de la teoría han estado acompañados por transformaciones profundas en los contextos en que las instituciones y organizaciones productivas se insertan. Transformaciones que han generado una situación caracterizada por la emergencia de una **Competencia Global** entre los agentes económicos y la generación de procesos de **Crisis y Reestructuración Masiva** de los sistemas, organizaciones e instituciones que dan sustento a la actividad humana en el planeta.

Estas situaciones se han vuelto el signo o consigna de nuestros días y han incidido profundamente en los paradigmas, o modelos socialmente aceptados, para el estudio, diseño, fusión, división y liquidación de las organizaciones. En definitiva, para hacerlas útiles para la producción de valor económico. Las circunstancias creadas por la aparición del mercado global, encierran exigencias aparentemente paradójicas dado que, para atender a un mercado en que los clientes exigen condiciones crecientes de sencillez en los medios para la satisfacción de sus necesidades y el cumplimiento de sus requisitos; las organizaciones deben volverse sistemas cada vez más complejos que la competencia.

Dicho de otra manera, las personas, para lograr mayor comodidad, sencillez y facilidad en sus vidas privadas, deberán desarrollar competencias para paarticipar en sistemas cada vez más complejos en sus vidas públicas. Una

metáfora que puede ayudarnos a ilustrar este fenómeno es el caso de las microcomputadoras, artefactos relativamente simples en sus inicios y que, por tanto, resultaban complicados de utilizar, se han vuelto crecientemente complejos para hacer más sencilla su operación. Es por ello que los paradigmas de organización han evolucionado en una marcha de creciente complejidad, como lo pone en evidencia el desarrollo del último cuarto de siglo (ver el cuadro siguiente):

Cuando cambian los paradigmas de organización...



II.1. El Paradigma de la Función

La década de los setenta fue la década de la Función. En ella, el criterio de especialización en la división del trabajo dió lugar a la segmentación de las estructuras organizacionales en compartimientos estancados, en los cuales, profesionales dedicados a dominar la aplicación de una tecnología específica (Recursos Humanos, Finanzas, Operaciones, Comercialización, Informática, etc.) fueron desarrollando un lenguaje especializado que, muchas veces, sólo les permitía comunicarse eficientemente con sus semejantes.

Bajo el paradigma de la función las organizaciones se fueron dividiendo entre quienes producían el valor (la línea) y quienes los apoyaban (el staff); división que, desde la perspectiva del empresario, establecía una distinción entre lo que ameritaba inversión y lo que constituía un gasto. En nuestros países, ésta fue una época de relativa estabilidad, en la cual las empresas prosperaron en ambientes protegidos. El diseño organizacional se dedicó a la especificación jerárquica de unidades y cargos en el contexto de la "funcionalidad"; el control de la gestión se orientó a la verificación de desviaciones en relación a las metas y el ajuste ritual de las metas. Los sistemas de medición, cuando se desarrollaron, se establecieron predominantemente para medir el desempeño de los individuos y dar sustento anual de las promociones y el ajuste salarial.

II.2. El Paradigma del Proceso

En la década de los ochenta, Occidente constata que se ha quedado atrás en la carrera de la productividad y que Asia les aventaja, gracias a la aplicación exhaustiva de los nuevos modelos de gestión y, en el afán de entender y aprender la lección, Occidente "descubre" la *Calidad Total*. Ello adquirirá carácter institucional cuando los órganos promotores de la apertura en el comercio internacional incorporan las normas ISO 9000 al cuadro regulatorio de los intercambios comerciales.

El cumplimiento de requisitos y la confiabilidad de los procesos se vuelven factores clave de referencia para la diferenciación positiva de las empresas, dando lugar a la aparición de **"El Proceso como criterio central de organización"**; la nueva consigna era revisar, rediseñar, documentar, auditar y mantener aptos los procesos y, a ese criterio, se subordinó el criterio funcional.

Bajo el paradigma de proceso, los sistemas de medición se orientan al aseguramiento de la calidad de los procesos y las contabilidades de inversión y gastos se ajustan para adaptarse a este nuevo "nivel de complejidad".

Aparece en el escenario el concepto de reingeniería, en un principio orientado a la transformación de los sistemas administrativos - **"La Reingeniería de Sistemas"** - sin cuestionar los procesos de negocios, luego **"La Reingeniería de Procesos"** para transformar la estructura misma de los procesos productivos; y, finalmente, **"La Reingeniería de Negocios"**, con el ambicioso programa de "reinventar radicalmente las organizaciones".

II.3. El Paradigma del Negocio

El concepto de Valor es consustancial con el concepto de Negocio; por tanto, no se puede repensar radicalmente un negocio sin revisar la "Proposición de Valor" que ese negocio le hace a su entorno.

Cuando el modelo mental, con el que nos aproximamos al fenómeno organizacional, trasciende los niveles de complejidad funcional y de procesos para considerar la totalidad del negocio, el desempeño a controlar es el del negocio como un todo y no tan sólo el de las personas o los procesos aislados. En esa circunstancia, los sistemas de medición se dirigen a la medición del valor que genera la sinergia de la totalidad organizacional y, por ello, no es sorprendente que de estas revisiones surja tanto un nuevo conjunto de principios como un cuestionamiento de las estructuras creadas bajo los antiguos paradigmas.

Ello llevó a postular principios como los siguientes:

- Toda organización debe dedicarse sólo a aquello en que puede ser mejor que las otras a nivel global,
- Todo lo demás debe adquirirlo externamente, pues si no es capaz de producirlo mejor que las demás le resultará más caro,
- Debe buscar un nicho en el mercado y
- Debe aliarse estratégicamente para que no la saquen de ahí.

Principios que, bajo influencia de Hamel y Prahalad, se refuerzan al hacer énfasis en la revisión del motor económico de las organizaciones para desarrollar las competencias necesarias, no únicamente para lograr y sostener un posicionamiento en el mercado existente sino, incluso, redefinir las reglas del mismo mercado; es decir, el campo de juegos en que se decide qué tiene valor económico y qué no.

Es bajo este paradigma que ha prosperado el reclamo de la necesidad de instalar en las empresas una "Cultura de Agregación de Valor"; sin embargo, ya se anuncia en el horizonte un nuevo modelo que desde ya debemos tener en cuenta: el Paradigma de la Sustentabilidad.

II.4. El Paradigma de Sustentabilidad

En el año de 1992, los países del planeta se reunieron en Brasil para firmar el Tratado de Biodiversidad y, al

hacerlo, dieron nacimiento oficial a una nueva concepción del desarrollo: ya no se trataba de orientar la acción de las naciones al logro de un "desarrollo armónico y sostenido", sino que era necesario que el mismo fuera "sustentable", es decir, que reconociera los precarios equilibrios ecológicos del planeta y ayudara a restaurarlos en donde se hubieran perturbado. Ello ha llevado a que la Universidad de las Naciones Unidas, con sede en Tokio, con el estímulo conceptual de Fritjof Capra y G. Pauli, promueva la adopción por las empresas de una "Gerencia de la Sustentabilidad", que haga posible iniciativas como el ZERI - Zero Emisions Research Initiative - destinadas al desarrollo de la conciencia ecológica y a la búsqueda de las fórmulas organizacionales que minimicen el impacto negativo de las organizaciones productivas en el ambiente.

Bajo este paradigma, la agregación de valor trasciende el contexto microeconómico para incorporar la consideración de responsabilidades en materia ecológica. Es decir, postula que el Valor Económico para ser socialmente aceptable debe fundamentarse en el respeto y la preservación de los equilibrios ecológicos. Por tanto, en los esfuerzos de creación de valor deben tomarse en cuenta las restricciones y posibilidades asociadas a los impactos ambientales, los cuales deben ser medidos - en términos de activos y pasivos ambientales - para asegurar su control.

Con el paradigma de la sustentabilidad se avanza otro grado de complejidad en la consideración de las organizaciones y a él, progresivamente, comienzan a subordinarse los paradigmas del negocio, el proceso y la función que, todavía en diverso grado, siguen dominando el pensamiento y la acción de la gerencia en nuestro contexto.

Estos cambios establecen "la volatilidad como norma" (Peters), es decir, el cambio se ha instalado como el único permanente y en él están prosperando los que aprenden a navegar en las transformaciones, aquellos que encuentran oportunidades en el cambio y reconocen en estas señales los requerimientos de acción estratégica a que deben responder sus organizaciones, para proceder a transformarlas con el fin de dotarlas con:

- Alta Capacidad de Ajuste (Flexibilidad)
- Alta Velocidad de Respuesta y
- Alto Soporte a la factibilidad de sus iniciativas

Lo primero deriva de la naturaleza de las Estructuras que se proveen, lo segundo de la calidad y el mejoramiento sistemático de los Procesos que se ejecutan; y lo tercero de la calidad y constancia de su acceso a los Recursos.

La necesidad de efectuar ajustes acelerados a la praxis organizacional, con base en los nuevos paradigmas, ha dado lugar a la aparición de propuestas como el "*renacimiento de la corporación*" (Quinn Mills); "*las organizaciones basadas en el conocimiento y la sociedad post-capitalista*" (Drucker); "*la transformación de las organizaciones en sistemas de aprendizaje*" (Senge); la "*reinención radical de los negocios*" (Hamel y Prahalad); para mencionar sólo algunos de quienes han postulado cursos concretos de acción frente a las nuevas circunstancias.

III. El Desarrollo de las Competencias Organizacionales: ¿En qué dirección?

El desarrollo de las competencias exige un enfoque holístico, pues involucra todas las dimensiones de la organización y aún cuando el espacio disponible no nos permite profundizar en los métodos que usamos para sus desarrollo, si deseamos hacer énfasis en algunos aspectos que consideramos clave:

1. El desarrollo de las competencias involucra intervenir en tres dimensiones de sistemas diferenciados:

- En las Personas.
 - En la Tecnología (entendida como el conjunto de conocimiento y medios requeridos para efectuar las tareas) y
 - En la Organización, es decir, en la relación sinérgica (Socio-Técnica) entre ambas entidades.
2. El desarrollo de las competencias de las Personas involucra ayudarlas a crecer en sus:
- Motivos
 - Conocimientos
 - Habilidades y
 - Otros rasgos personales como el Autoconcepto, para que puedan integrarse productivamente a la experiencia cotidiana de la producción de valor bajo el modelo organizacional que en la empresa o institución se haya decidido.
3. Ello conlleva a instalar una cultura de mejoramiento sistemático que posibilite el que las personas y las organizaciones cada vez más se hagan competentes para navegar de manera saludable en el mundo de hoy. Estas competencias deberán incluir:
- La Capacidad de dar Significado a la abrumadora diversidad de datos del contexto.
 - La Capacidad de Anticipar o al menos tener visibilidad de las consecuencias posibles de los actos y decisiones.
 - La Capacidad de Estructurar Respuestas, rápidamente, a los requerimientos del entorno.
 - La Capacidad de Organizar o establecer un orden productivo en el "caos" y la diversidad.
 - La Capacidad de Agregar Valor, lo cual implica una transformación fr ser consumidores a ser "recursos" (recursos que generan recursos) y administrar de manera productiva y saludable la energía disponible en las personas y en las organizaciones.
 - La Capacidad de Cambiar y administrar las transiciones, como algo rutinario.
- Alrededor de estas capacidades deberán necesariamente expresarse las competencias de los líderes (quienes crean y transforman las organizaciones y los sistemas) y las de los gerentes (quienes administran las organizaciones y los sistemas).
- Para ello, se ha hecho necesario el acudir, entre otros, a los instrumentos de la Psicología, la Epistemología y la novedosa Ingeniería del Conocimiento.
4. El desarrollo de la Tecnología, conlleva realizar inversiones para producir una acelerada migración hacia:
- Plataformas tecnológicas que den sustento al procesamiento distribuido de la información y el rápido acceso al conocimiento,
 - La conectividad en tiempo real mediante las llamadas Internet e Intranet,
 - El soporte electrónico al desempeño de los individuos y los equipos de tareas, colocando a su disposición todo el conocimiento, información y facilidades requeridas para el cumplimiento de sus

deberes,

- La estructuración por procesos y unidades de negocios y
 - La constante medición del Valor Agregado por la organización, con el objeto de efectuar comparaciones sistemáticas contra la propia historia y contra otras organizaciones, para identificar las mejores prácticas laborales existentes en el mercado y adoptar decisiones preventivas para la transformación oportuna de la organización.
5. El desarrollo de la relación sinérgica entre la tecnología y las personas exige reformular las formas de interacción en el trabajo, sobre todo:
- Las relaciones entre las personas, las cuales cada vez más se están dando con base en los nuevos medios tecnológicos. Cada vez más, nos convertimos en habitantes de una "Polis Virtual".
 - La relación entre las personas, los equipos y sistemas. Conforme se constata la necesidad de que el conocimiento para operar los equipos y sistemas este incorporado a ellos y no a las personas; con lo cual bastaría con desarrollar en las personas la "habilidad de acceder el conocimiento" requerido para las tareas, liberándolas así de los efectos disfuncionales y la ansiedad asociada a los acelerados procesos de obsolescencia tecnológica.
 - La constitución de la organización como un sistema de aprendizaje para su ajuste productivo a las condiciones cambiantes del entorno y para proveerle contextos de crecimiento y realización a individuos cada vez más fortalecidos por la tecnologías personalizadas que, de otra manera, no encuentran incentivos para su permanencia en la organización.
 - El desarrollo constante del Modelo de Entrega de Valor al Mercado o la Sociedad para asegurar la obtención de los recursos, reconocimiento y aceptación que posibilitan la existencia de las organizaciones en el tiempo. Este modelo al presente se caracteriza por configurarse sobre la base de:
 - Individuos capacitados para la interdependencia, en ambientes multiculturales.
 - Equipos dotados del poder requerido para sumir iniciativas en los procesos de creación del Valor,
 - Enjambres organizacionales distribuido sin límites de espacio ni de tiempo; y
 - Redes Globales configuradas con base en alianzas estratégicas.

En el año de 1994 en la ciudad de Miami, los presidentes de las naciones que integran el continente americano se comprometieron a constituir, para el año 2005, un sólo mercado integrado. Cuando llegue esa fecha, el País, sus instituciones, organizaciones y los ciudadanos deberemos ser competentes para asumir los costos que nos darán acceso a los beneficios de la integración.

En ese mundo vivirán nuestros hijos con las herramientas que hoy le proveamos.