

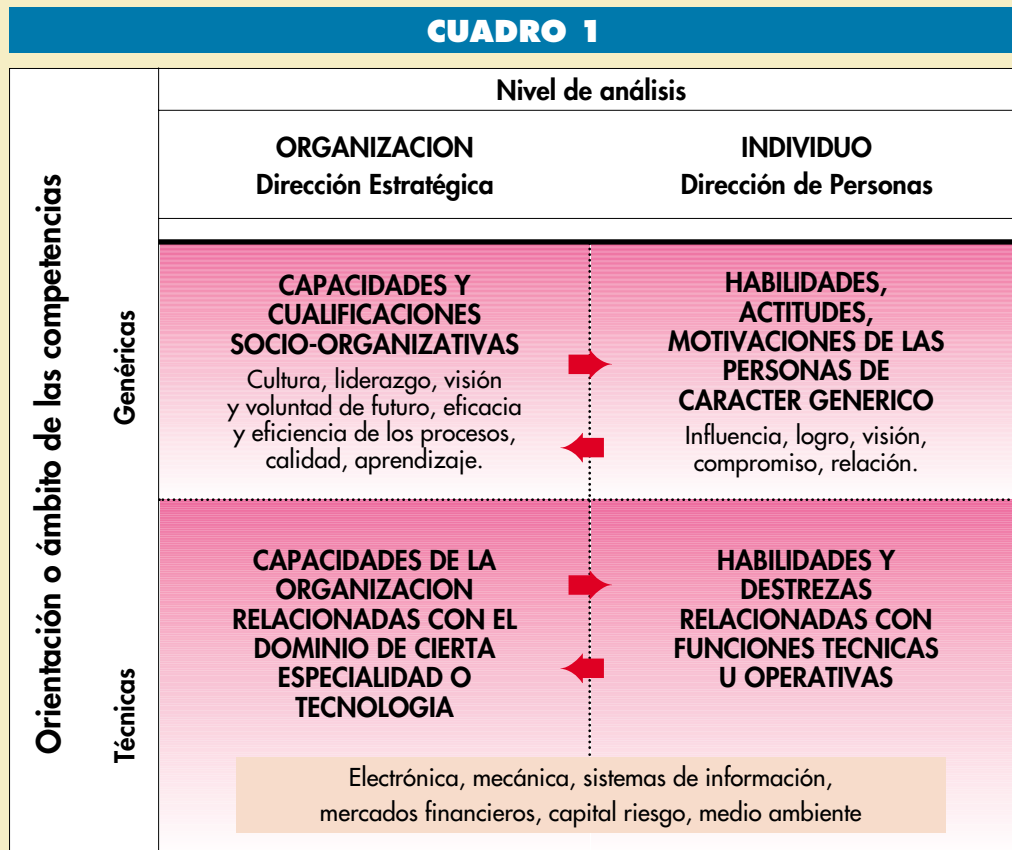
Pilar Mamolar, consultora del área de Recursos Humanos de Tea-Cegos

Las competencias desde la perspectiva de los individuos (II)

Un modelo integrador de la dimensión estratégica y comportamental deberá facilitar la adquisición y desarrollo de las competencias de los individuos a partir de las principales capacidades esenciales que son propias a la organización. Una capacidad esencial puede definirse como «el conjunto de cualificaciones y competencias de ámbito corporativo y de contenido estratégico, social, cultural o tecnológico que le permiten el éxito de sus actividades».

Al identificar las propiedades de las capacidades esenciales, Hamel G., y Prahalad C.K. (1995)¹ las dotaban de un valor singular respecto de otro tipo de capacidades secundarias o periféricas. El *valor percibido por el cliente*, traducido en beneficios esenciales, la *diferenciación de los competidores* y la *extensibilidad* o posibilidad de acceso a los mercados del futuro son, sin duda, aplicables a un grupo de empresas líderes en su sector.

Sin embargo, y en la práctica, competir por las capacidades esenciales no necesariamente significa que una sola capacidad explique el éxito sostenido del negocio. Las capacidades esenciales de tipo tecnológico –tales como la miniaturización en Sony, la creación de imágenes electrónicas en Canon o la fabricación de motores en Honda, en algunos de los muchos ejemplos utilizados por estos autores–, se sustentan además, en otro tipo de



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Ulrich, D. (1988).

competencias de carácter genérico o socio-organizativo que las acompañan. Estas últimas pueden quizá permanecer más ocultas al valor que directamente percibe el cliente, pero suponen habilidades corporativas clave que explican el éxito de diferentes organizaciones para comercializar y distribuir sus productos, planificar sus políticas de venta, o liderar sus procesos de aprendizaje y de cambio.

El balance o «concentración de capacidades»² adecuadamente combinadas nos parece una mejor explicación de las ventajas competitivas de las organizaciones. Que nadie se sienta

amenazado por no disponer de capacidades tan ostensiblemente competitivas y únicas porque nuestra medida del éxito puede responder a un balance adecuado de distintas cualificaciones y competencias.

Para concretar estas ideas utilizaremos la representación de cuatro variables –la dimensión organización/individuo y la orientación genérica/técnica– tal y como aparecen en el cuadro número 1, con la finalidad de definir un posible marco de intervención.

En el ámbito organizativo, la Dirección estratégica se contempla como la identificación y el liderazgo de

las capacidades de negocio de carácter tecnológico, pero también social y cultural. En el ámbito comportamental la Dirección de personas se orienta a la identificación, adquisición y desarrollo del conjunto de competencias de carácter genérico o técnico de los individuos. Esta combinación nos proporciona un marco para explorar nuestra singularidad, la expresión de nuestros modos de hacer y el valor de nuestros conocimientos y capacidades.

Cualquier intento de convertir las estrategias en acción pasa necesariamente de un nivel organizativo (capacidades, cualificacio-

nes) a un nivel comportamental, individual o grupal. O si se prefiere, son los individuos los que poseen la voluntad de poner en juego los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias que hacen posible que la organización despliegue y haga operativa su estrategia.

Hasta aquí hemos querido poner de manifiesto las principales reflexiones que nos sugiere este enfoque. Para concluir, nos gustaría apuntar algunos de los principales «momentos» del proceso de implantación que pudieran guiar la búsqueda de soluciones en la práctica:

- Clarificar la estrategia de negocio **e identificar** las capacidades esenciales y su contenido social, cultural o tecnológico que nos

procurarán el éxito en nuestra actividad.

- **Identificar y definir** el conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos que afectan al desempeño de los individuos y nos ayudan a desplegar esas capacidades.

- **Realizar un diagnóstico y balance** de las capacidades y competencias, que nos permita diseñar las acciones e intervenciones más adecuadas para adquirir, desarrollar, retener, eliminar o mantener las competencias.

- **Elaborar e implementar** las principales políticas de RR.HH. –desarrollo, selección, evaluación, retribución– y los sistemas de gestión más adecuados.

- Por último, **evaluar** y precisar los resultados en términos de valor y contribución de las personas (desempeño) y las inversiones (intervenciones, programas) y su impacto en el negocio.

Una dirección estratégica de las personas que contemple un modelo integral de la gestión de los RR.HH. basado en competencias puede convertirse en el factor que nos diferencie y nos procure ventajas sostenibles para explorar y conse-

guir nuestra propia medida del éxito. □

NOTAS

¹ Hamel G., y Prahalad C.K., «Compiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana».

² Stalk, G., Evans, P y Shulman, L.E., «Competir con las capacidades: las nuevas reglas de la estrategia corporativa». Evaluación de Resultados el nuevo desafío para los profesionales de RR.HH. Compilación de Dave Ulrich. Estos autores difieren en el planteamiento de Hamel y Prahalad, al plantear que una competencia esencial no puede explicar por sí misma el éxito sostenido en una amplia gama de nuevos negocios.

Información
elaborada por:

www.tea-cegos.es

