

APLICACIÓN DE LOS MÉTODOS PROSPECTIVOS EN LA DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS DE LA SUCURSAL CIMEX DE CIENFUEGOS

Lic. Janeisy Hernández del Sol

Dr. Luisa Rodríguez

Universidad de Cienfuegos

“Carlos Rafael Rodríguez”

Facultad: Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento Estudios Económicos

jdelsol@ucf.edu.cu

lrodriguez@ucf.edu.cu

SINTESIS o Resumen.

Hoy en día para lograr el desempeño exitoso de las organizaciones se requiere acudir cada vez más al enfoque de competencias máxime en los procesos transaccionales, por lo que para las organizaciones prestadoras de servicios, esta óptica de la gestión tiene gran importancia. Sin embargo no se trabaja este enfoque como las organizaciones lo requieren, como base para el mejoramiento de los procesos de la organización. De todo lo anterior se deriva un **problema científico** a resolver que se manifiesta esencialmente en que *no se ha aplicado en la Sucursal CIMEX Cienfuegos, un procedimiento para determinar las competencias básicas en los procesos en correspondencia con las competencias distintivas de la organización, que permita la mejora continua e integración de los mismos.*

El presente trabajo realizado en el mencionado objeto de estudio, tiene como objetivo *aplicar un procedimiento para la determinación de las competencias básicas en un proceso clave seleccionado, en correspondencia con sus competencias distintivas, que contribuya al logro de la efectividad y eficacia del mismo.*

Para la determinación de las competencias distintivas de la organización se utilizó como herramienta los métodos prospectivos en la determinación del escenario más probable para el período de la planeación estratégica.

Para ello se aplicaron técnicas como el análisis y revisión bibliográfica, encuestas, entrevistas, *métodos estadísticos, método de expertos, además de los softwares de prospectiva.*

INTRODUCCIÓN:

Hoy día, las empresas se encuentran sometidas a complejos y dinámicos cambios, como consecuencia de la evolución de los mercados y la introducción de nuevas tecnologías y métodos de trabajo en los procesos productivos. La búsqueda de ventajas competitivas sostenibles (VCS), por tanto, no constituye una opción sino un reto que hoy día se le plantea a las empresas para lograr su sobrevivencia. Es así que, enfoques modernos de gestión tales como el de competencias (EBC) y el de procesos (GxP), están llamados a desarrollar, con carácter sistémico, las potencialidades requeridas por las organizaciones para lograr dichas ventajas.

Es por ello que en cualquier tipo de organización, pero fundamentalmente en las prestadoras de servicios la Gestión por Competencias tiene una gran importancia. Cuba no está ajena a esta situación, máxime en las condiciones actuales y futuras del entorno, donde el sector emergente proyecta continuar su crecimiento, cada vez con mayor efectividad. Ante este contexto, la Corporación CIMEX ha transitado de esquemas tradicionales a sistemas gerenciales más modernos, sin embargo, es insuficiente aún el empleo de sistemas de gestión que tributen a la efectividad, eficacia y adaptabilidad de sus procesos, los que resultan esenciales para el éxito de la organización pues están dirigidos a facilitar la definición y desarrollo de las competencias que le son necesarias, para responder a las nuevas condiciones del entorno.

Sin embargo, no se ha llegado a la determinación y evaluación de las competencias de los procesos, así como que no se ha explotado la mejora de las competencias como base para el mejoramiento de los procesos y del desarrollo de competencias distintivas para la organización. De todo lo anteriormente expuesto se deriva un *problema científico* a resolver que se manifiesta esencialmente en que: *No se ha aplicado un procedimiento para determinar las competencias distintivas de la organización, que permita la adaptación de la misma a los cambios del entorno en correspondencia a sus alineamientos estratégicos.* Todo lo anterior permitió llegar a la formulación de la **hipótesis de investigación** siguiente:

Mediante la aplicación de los métodos prospectivos como herramienta para determinar las competencias distintivas de la organización, en correspondencia con la planeación estratégica en la Sucursal, es posible contribuir al logro de la *efectividad y eficacia* el mejor desempeño de la misma.

El objetivo general que se persigue con el desarrollo del presente trabajo

Aplicar los métodos prospectivos para la determinación de las competencias distintivas de la Sucursal CIMEX de Cienfuegos en, que contribuya al logro de la efectividad y eficacia de sus propósitos estratégicos.

DESARROLLO

1.1. El enfoque de competencias. Características y contexto.

Entre los diversos paradigmas que existen en el campo de la *Dirección Estratégica* en la gestión moderna, que lo apoyan y contribuyen a su desarrollo, se encuentran la Teoría de los Recursos y Capacidades, el Enfoque Basado en los Recursos (EBR) y el Enfoque Basado en las Competencias (EBC); que se complementan y asumen aportes de cada uno, en contribución a los requerimientos que, ante cada nueva demanda a la gestión estratégica moderna, el Enfoque estratégico debe aportar.

El EBC proporciona una línea de razonamiento más adecuada para abordar el diagnóstico del ambiente interno de la organización, ya que explica las diferencias existentes entre los resultados en plena competencia, entre las organizaciones. El EBC permite, por consiguiente, hacer visible el estado actual de conocimientos, habilidades y actitudes de las organizaciones y, a su vez, identificar las posibles fuentes de ventajas competitivas en un entorno cada vez más dinámico y turbulento. El determinante de la ventaja competitiva sostenible o a largo plazo, es la habilidad de las empresas para acumular, proteger y desarrollar las competencias (FOSS, N. J.,1996, KNUDSEN, C.,1996, SÁNCHEZ, R.; HEENE, A.; *et al.*,1996).

El *Enfoque Basado en Competencias* se asocia a la transformación de la productividad, al aumento de la competitividad a nivel mundial, a la presión por aumentar la calidad ante un mundo que interactúa a mayor velocidad y con mayor fluidez que hace algunas décadas atrás. Además, los nuevos paradigmas organizacionales se dirigen cada vez más hacia el aumento de la atención y el tratamiento de los recursos intangibles, respecto al que siempre se le otorgó a los activos tangibles en las organizaciones.

Las organizaciones que en la actualidad lideran sus respectivas industrias son el producto de una combinación balanceada y continua de competencias, experiencias, aprendizajes y desarrollos que básicamente tienen como telón de fondo el uso efectivo de su capital intelectual, más el empleo de los recursos disponibles, lo cual habitualmente representa también una forma de hacer las cosas diferentes de la competencia, en medios inciertos e inestables. Son precisamente, las competencias distintivas las que permiten tal efecto.

A los efectos del alcance del presente trabajo, se propone clasificar las competencias distintivas de organización como:

Competencias distintivas corporativas u organizacionales: Sistema de rutinas, habilidades y conocimientos muy particulares de la organización, que pone en práctica para el despliegue de sus recursos. Donde las rutinas son a la organización lo que las destrezas o habilidades son a las personas.

Desarrollar las competencias en las organizaciones, se ha convertido en una fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades ilimitadas del factor humano. Incorporar las competencias implica cuestionarse no sólo por los resultados que se esperan alcanzar, sino por la forma en que los diferentes procesos y actividades en los que interactúan los empleados, puedan coadyuvar a lograr tales resultados en la dirección estratégica.

De acuerdo a teoría de sistemas, toda organización participa y se relaciona con el entorno del cual forma parte. Las características de esta relación con el entorno condicionan en gran medida la existencia del sistema mismo, por lo que debe existir una cierta correspondencia entre las características de entorno y el sistema para poder lograr su adaptación (VILLA, E.,2004b).

Una organización sólo podrá captar del ambiente aquellos determinados aspectos que su definición estructural le permita. Muchos de estos pueden ser irrelevantes para el funcionamiento del sistema. Pero otros pueden ser - y de hecho lo son - fundamentales para su viabilidad, lo que obliga a la organización a tener que esforzarse por poder captarlos (VILLA, E.,2004b).

En este sentido se realizará el análisis de los métodos prospectivos como una alternativa para prever los cambios que puedan ocurrir en el entorno y poder desarrollar respuestas estratégicas que permitan responder de manera efectivas a dichos cambios.

Los métodos prospectivos como una herramienta para la determinación de competencias distintivas

La prospectiva surge como una necesidad de sustituir los métodos clásicos y de previsión, que consistían en prever el futuro tomando como base el pasado; pero estos métodos resultaron ser insuficientes para comprender y dominar los cambios estructurales observados en la evolución del mundo contemporáneo (no solo en la economía, sino también en la sociedad, en la cultura), el cual se tornaba cada vez más complejo y además, excluían toda noción de libertad y el juego de actores.

Este procedimiento consta de cinco fases principales, las cuales son:

- I. Análisis de la situación económica y búsqueda de variables estratégicas.
- II. Identificación de las variables-claves del sistema y de sus interrelaciones.
- III. Anticipación y comprensión de las evoluciones futuras.
- IV. Elaboración de los escenarios prospectivos de la empresa.
- V. Elección de las opciones estratégicas

Estas se exponen en la Figura 1.1. En la Tabla 1.1 se resumen las principales herramientas y métodos vinculados a cada una de ellas.

En general, las dos primeras fases juegan un papel fundamental en la construcción del escenario.

Durante la tercera se pretende anticipar los escenarios reales, deseados o esperados por parte de la empresa. Las dos últimas fases tratan de elaborar los escenarios prospectivos, el posicionamiento estratégico y la elección de las opciones estratégicas de la empresa en la perspectiva del año-horizonte que la empresa considere oportuno

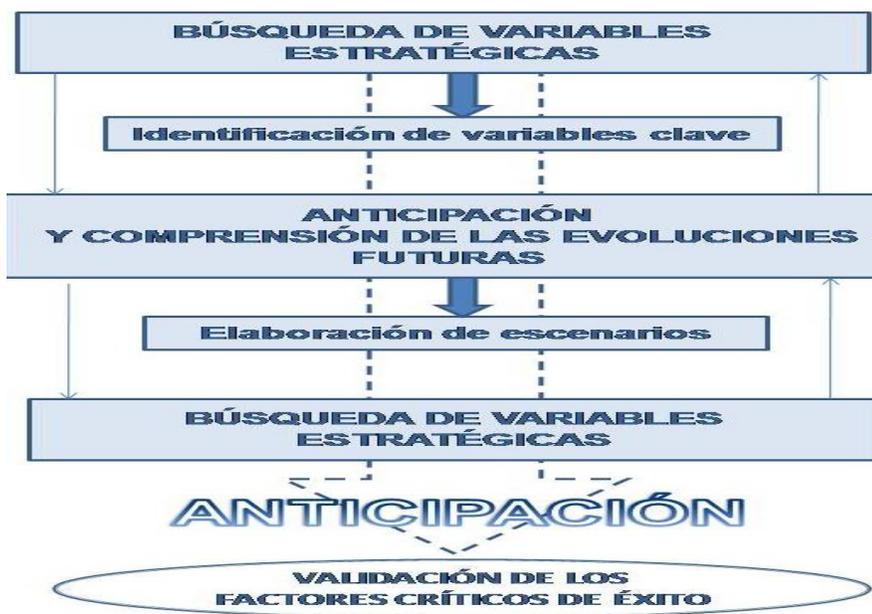


Figura 1.1 secuencia de pasos del análisis prospectivo

Fuente: Elaboración propia

FASES	HERRAMIENTAS
I.- Búsqueda de variables estratégicas	Método de expertos Consulta de documentos
II.- Identificación de variables clave del entorno	Método de expertos Método MIC-MAC
III.- Anticipación y comprensión de las evoluciones futuras	Trabajo de grupo Método MACTOR
IV.- Elaboración de los escenarios	Método SMIC Método de expertos
V.- Validación de los F.C.E.	Método de expertos

Tabla 1.1 Principales herramientas empleadas en el análisis prospectivo

Fuente: Elaboración propia

Fase I : Búsqueda de variables estratégicas.

Mediante una sesión de trabajo con los expertos se extrajeron de la Planeación Estratégica posibles variables, determinadas a partir de un análisis hecho por el grupo de investigación (integra a los grupos de interés) seleccionándose así todas aquellas variables que a su juicio podían influir en el sistema objeto de estudio quedando una lista de 22 variables, las cuales fueron caracterizadas.

Fase II : Identificación de las variables claves del entorno.

Con la aplicación del método experto y el método MIC-MAC, (Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Aplicación), del cual se puede finalmente, obtener las variables-claves del sistema (variables motrices y de enlace):

V₁: Profesionalidad.

V₂: Disciplina.

V₄: Principios éticos profesionales.

V₃: Responsabilidad en el trabajo.

V₅: Sentido de pertenencia.

V₆: Motivación por el trabajo.

V₇: Comportamiento emprendedor

V₈: Creatividad en la solución de problemas.

V₁₀: Calidad en los servicios

V₁₄: Organización del trabajo

V₂₀: Regulaciones estatales.

V₂₁: Perfeccionamiento empresarial.

Fase II: Anticipación y comprensión de las evoluciones futuras

Mediante el método MACTOR (Matriz de Alianzas, Conflictos, Tácticas, Objetivos y Recomendaciones) y a partir de las variables claves se determinaron los principales actores que influyen sobre las mismas y a su vez en sistema. De los expertos se obtuvo un total de 10 actores y mediante la técnica de tarjado se seleccionaron 5 actores, así como los objetivos de los actores.

Principales Actores

- 1- Gobierno de los Estados Unidos de América (EUA)
- 2- Clientes
3. Corporación Cimex
4. Empleados
5. Instituciones nacionales gubernamentales

Objetivos

1. Recrudescer el bloqueo
2. Desarrollar estrategias.
3. Minimizar costos.
4. Maximizar ganancias.
5. Satisfacción de las necesidades del cliente.
6. Motivar a los empleados.
7. Organizar el funcionamiento empresaria

Del análisis del comportamiento de los actores, a través del MACTOR, se concluyó que el actor que más fuerza tiene en el sistema es el gobierno de los EUA

El actor más motriz del sistema es las instituciones gubernamentales.

Las alianzas entre los actores cubanos aumentan. El actor más dominado o dependiente es el Cliente. El objetivo que mayor peso resulta tener en el sistema fue lograr satisfacer las necesidades del cliente. El objetivo 3 (minimizar costos), puede ser favorable a pesar de la neutralidad de los clientes.

Fase IV: Elaboración de los escenarios.

Para elaborar los escenarios finales se utilizará el método SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados), para lo cual se necesita un conjunto de hipótesis generadas a partir del análisis con los expertos tomando como antecedentes a las variables claves, al comportamiento de los actores involucrados y los campos de batalla. A continuación se describen las hipótesis seleccionadas

No.	Hipótesis	Descripción	Ponderación
H1	Aumento de la Competencias	El mundo va hacia un aumento de la competencia en todos los sectores y nuestro país forma parte de ello	0.60
H2	Aprovechamiento al máximo de las capacidades de la organización.	El aprovechamiento al máximo de las capacidades de la organización es uno de los factores claves para el buen funcionamiento de la corporación.	0,90
H3	Aumento de la calidad de los servicios.	Existe una tendencia al aumento de la calidad de los servicios.	0,80
H4	Perfeccionamiento de la estrategia.	El país está enfrascado en mejorar en las empresas el desarrollo del sistema de perfeccionamiento empresarial.	0.70
H5	Incremento de la interacción con el entorno.	Con el desarrollo de la actividad empresarial se espera un incremento moderado de la interacción con el entorno	0.50

Del análisis resultante de solución del programa de obtuvieron un total de 4 escenarios como los más probables

El escenario #4 es el más probable, con una mayor probabilidad de ocurrencia, es el que más se acerca a la realidad porque la tendencia es que aumente la competencia y como consecuencia se tendrá que mejorar en los otros factores

Escenario #4(0.600): Aumenta la competencia, se aprovecha al máximo las capacidades de la organización, aumenta la calidad de los servicios, se perfeccionan las estrategias y no se incrementa la interacción con el entorno.

Una vez determinado el escenario más probable, se significaron las condicionantes de FCE que el entorno le impone a la organización. Estas se muestran en la **Tabla 3.3**

Tabla 3.2 Factores Críticos ó Claves de Éxito según resultados del A.P.

F.C.E	ADECUACIÓN EN RELACIÓN CON SU DEFINICIÓN ANTERIOR (P.E. 2007_2010)
1. <i>Gestión de los Recursos Humanos</i>	Con la introducción paulatina del Enfoque de Competencias (N C)
2. <i>Calidad</i>	Con la aplicación del Enfoque de la Gestión por Procesos y de Competencias
3. <i>Inversiones</i>	Con las nuevas concepciones de procesos y en respuesta al surgimiento y desarrollo del polo petroquímico en la provincia fundamentalmente.
4. <i>Logística</i>	Con las exigencias de los enfoques modernos de gestión y de los cambios del entorno
5.- <i>Imagen</i>	Fortalecimiento de la imagen de la empresa en cuanto a ventas mayoristas

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del empleo del A.P, se obtienen algunos cambios en la visión que acerca del entorno se tenía por parte de la entidad en el planteamiento estratégico realizado en el 2007. Se define las principales ventajas competitivas que debe desarrollar la organización para el periodo de planeación deben estar dirigidas en primer lugar al desarrollo de la *calidad del servicio*, de su *imagen* de las *competencias* de la organización, sus procesos y miembros.

Una vez determinado los FCE teniendo el escenario más probable, considerando las brechas existentes entre algunas de las hipótesis que lo componen, significando las primeras condicionantes de los factores críticos de éxitos que el entorno le impone a la organización y teniendo en cuenta el propósito estratégico de la misma, en correspondencia con lo anterior se determinan las siguientes competencias distintivas de la organización según criterios de expertos:

Competencias distintivas de la organización

- Capacidad directiva para el despliegue estratégico
- La capacidad de mantener la particularidad del “como hacer” de la organización (know-how)
- Capacidad para mantener la cooperación con sus grupos de interés de sus procesos
- Capacidad de desarrollo de una mente colectiva.

- Capacidad para la permanente generación del compromiso de los trabajadores con la organización.
- Capacidad para la mejora continua y la calidad de la gestión.
- Capacidad para mantener la integración de sus variables organizacionales.
- Capacidad para la mejorar continúa del aprendizaje organizativo.
- Capacidad para mantener la imagen de la organización.
- Capacidad para desarrollar la rapidez en el servicio.

CONCLUSIONES

Conclusiones

1. En el contexto de la investigación quedó demostrado que la definición de competencias tanto distintivas de la organización,, requiere ser realizada bajo nuevos enfoques, utilizando procedimientos que logren el alineamiento estratégico y el tratamiento sistémico de éstas en la organización.
2. Con la determinación del primer nivel de competencias: las distintivas de la organización se logró la adecuación del planteamiento estratégico de la Sucursal, realizado el pasado año y con ello se contribuyó al perfeccionamiento de su despliegue estratégico, así como a la elevación de la efectividad en la creación de condiciones para el desarrollo paulatino del EBC en la organización

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- CUESTA, A. *Gestión de Competencias*. La Habana: Editorial Academia; 2001. Disponible
- CUESTA, A. *Tecnología de gestión de recursos humanos*. La Habana: Ed. Academia; 2005. Disponible
- CHILE, F. *Programa competencias laborales: gestión por competencias en empresas*. In: Santiago: Fundación Chile; 2004 Disponible en: http://www.competencialaboral.cl/website.asp?id_domain=1055838&page=1065268
- FOSS, N. J. *Introduction: the emerging competence perspective*. In: FOSS, N. J. y KNUDSEN, C., editors. *Towards a Competence Theory of the Firm*. Routledge, London and New York; 1996. p. 1-12. [Date]. Disponible
- FOSS, N. J. y ERIKSEN, B. *Competitive Advantage and Industry Capabilities*. In: HERNÁNDEZ, J. y OTROS. *Procedimiento para el desarrollo de competencias de procesos en la Sucursal Cimex, Cienfuegos*. In. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos; 2007 Disponible
- JURAN, J. M. y BLANTON, A. *Manual de Calidad*. Madrid: Mc Graw Hill; 2001. Disponible
- KNUDSEN, C. *The Competence Perspective: A Historical View*. In: FOSS, N. J. y KNUDSEN, C., editors. *Towards a Competence Theory of the Firm*. London and New York: Routledge; 1996. p. 13-37. [Date]. Disponible
- Cliffs, NJ: Prentice-Hall; 1984. p. 556-570. [Date]. Disponible
- SÁNCHEZ, R. y HEENE, A. *Competence-Based Strategic Management: Concepts and Issues for Theory, Research, and Practice*. In: HEENE, A. y SANCHEZ, R., editors.
- SÁNCHEZ, R.; HEENE, A. y THOMAS, H. *Dynamics of Competence-Based Competition. Theory and Practice in the New Strategic Management*. Oxford: Elsevier Science Ltd; 1996. Disponible
- VILLA, E. *Diseño e implantación de procedimiento para la Gestión por Procesos en proceso Docente Educativo de la Carrera de Ingeniería Industrial*. In. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos; 2003 Disponible
- VILLA, E. *Diseño e implantación de procedimiento para la Gestión por Procesos en proceso Docente Educativo de la Carrera de Ingeniería Mecánica*. In. Universidad de Cienfuegos; 2004a Disponible
- VILLA, E. *Diseño e implantación de procedimiento para la Gestión por Procesos en proceso Docente de Postgrado de la Facultad de Ingeniería Mecánica*. In. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos; 2004b Disponible