

Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana

Gregorio Calderón Hernández*
Semillero de Investigación**

resumen

Con el fin de establecer de qué manera se está apoyando la competitividad por parte de la gestión humana en las pymes, se adelantó una investigación en 16 pequeñas y medianas unidades productivas de Manizales, en donde se estudiaron las competencias distintivas que más inciden sobre los factores de competitividad empresarial. Desde el punto de vista teórico se tomaron el enfoque sistémico de la competitividad, la teoría de recursos y capacidades, y la perspectiva estratégica de la gestión humana. Se centraron las competencias distintivas en las pymes seleccionadas y se analizaron los hallazgos a partir del modelo teórico construido. El abordaje empírico se hizo desde un enfoque cualitativo, realizando entrevistas a los gerentes o responsables de gestión humana de estas unidades productivas.

Palabras clave: competitividad, competencias distintivas, pymes, gestión humana.

abstract

Different management approaches in small- and medium-sized companies (pequeñas y medianas empresas – PYMEs): a contribution towards human management. Sixteen small- and medium-sized production units from the city of Manizales were studied to establish how competitiveness was being supported by human management in PYMEs; the different types of abilities most influencing factors regarding company competitiveness were considered.

A systemic perspective of competitiveness was assumed from a theoretical point of view, the factors determining this were established at micro level and the different abilities promoting such factors. These skills were contrasted in the selected PYMEs and the findings were analysed using the theoretical model so constructed.

Key words: competitiveness, management skills/approach, PYME, human management.

résumé

Compétences Distinctives dans les PME : Un apport à partir de la Gestion Humaine. Afin d'établir de quelle façon s'appuie la compétitivité de la part de la gestion humaine dans les PME, une recherche a été conduite dans 16 petites et moyennes unités de production de Manizales dans lesquelles les compétences distinctives qui ont le plus d'incidence sur les facteurs de compétitivité de l'entreprise ont été analysées.

Du point de vue théorique on est parti de la perspective systémique de la compétitivité, les facteurs déterminants de celle-ci au niveau micro ainsi que les compétences distinctives qui favorisent ces facteurs ont été établis. Ces compétences ont été vérifiées dans les PME sélectionnées et l'on a analysé les résultats à partir du modèle théorique construit.

Mots clés : compétitivité, compétences distinctives, PME, gestion humaine.

resumo

Competências Distintivas nas Pequenas e Médias Empresas (Pymes): Um Aporte a partir da Gestão Humana. Com o fim de estabelecer de que maneira se está apoiando a competitividade por parte da gestão humana nas pequenas e médias empresas (pymes), foi realizada uma investigação em 16 pequenas e médias unidades produtivas de Manizales (Colômbia), nas quais foram estudadas as competências distintivas que mais incidem sobre os fatores de competitividade empresarial.

Desde o ponto de vista teórico se assumiu a perspectiva sistêmica da competitividade, estabelecendo-se os fatores determinantes desta em nível micro e as competências distintivas que potencializam tais fatores. Foram contrastadas essas competências nas pequenas e médias empresas (pymes) selecionadas e se analisaram os resultados a partir do modelo teórico construído.

Palavras-chave: competitividade, competências distintivas, pequenas e médias empresas (pymes), gestão humana.

Clasificación JEL: M12.

Recibido: 2 de agosto de 2005. **Aprobado:** 28 de febrero de 2006.

* Profesor asociado de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales; miembro del grupo de investigación "Cultura Organizacional y Gestión Humana", categorizado por Colciencias.

Correo electrónico: gcalderonh@unal.edu.co.

** Integrado por los estudiantes de Administración de Empresas: Luz Adriana Aguirre, Claudia Nancy Arias, María Victoria Bedoya, Diana Carmenza Castaño, Diana María Hoyos, Carmen Adriana Ramírez, Juan Carlos Rocha y Juliana Andrea Vélez.



Calderón, G. et al. (2006). Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. *Innovar* 16(27), xx-xx.

Introducción*

La competitividad no es un problema que deban abordar sólo las grandes empresas o las empresas con interés exportador, pues con los procesos de globalización y apertura llegan al país ofertas de casi cualquier tipo de producto o servicio a competir con las empresas locales en los mercados locales.

La competitividad abordada desde una perspectiva sistémica, enfoque asumido en la presente investigación, plantea la existencia de factores externos (en los niveles macro, meta y meso) y de factores internos (a nivel micro) que deben ser considerados al momento de analizar la posibilidad de competir por parte de las empresas (Esser *et al.*, 1996).

En el presente artículo, producto de una investigación realizada en 16 pymes de la ciudad de Manizales, se plantean dos objetivos: desde el punto de vista teórico se trata de construir una propuesta en la que se establezcan las competencias distintivas de segundo (coordinación y cohesión) y tercer nivel (dinámicas) que potencian los factores internos de la competitividad empresarial (Camisón, 1997, 2002; Bueno y Morcillo, 1997); desde lo empírico, el propósito es constatar el desarrollo de estas competencias dinámicas en las unidades productivas seleccionadas.

Se asumieron las competencias distintivas de segundo y tercer nivel por estar asociadas a un intangible de significativa importancia en la construcción de ventaja competitiva sostenida, como es el talento humano (Barney, 1991; Ulrich, 1997; Gubman, 2000), y por que se constituyen en soporte de las competencias de primer orden (funcionales), como son la velocidad de respuesta a las exigencias del entorno, la productividad, la eficacia de las estructuras comerciales, productivas y financieras, entre otras (Camisón, 2002).

Los resultados muestran que hay un incipiente desarrollo de estas competencias distintivas, influido tal vez por la carencia, en la mayoría de las pymes, de un área especializada y consolidada de gestión humana, pero también por una falta de conciencia de la importancia de estas competencias para el desempeño organizacional. No obstante, sería injusto desconocer avances importantes alcanzados por las presiones externas, especialmente por las necesidades de certificaciones como ISO-9000 en que están comprometidas muchas de ellas.

Contexto y metodología de la investigación

A partir de diversos autores, fundamentados en las teorías de recursos y capacidades, la competitividad sistémica y la perspectiva estratégica de los recursos humanos, se construye una propuesta teórica en la que se muestra la relación entre competencias distintivas y gestión humana de las organizaciones.

Para la contrastación empírica se empleó la técnica de entrevista semiestructurada cuyo guión contó con 12 preguntas que fueron aplicadas a las personas responsables de la gestión humana en las empresas seleccionadas. La selección de las pymes se realizó a través de la base de datos de la Cámara de Comercio de la ciudad, con el criterio que en el momento de la entrevista contaran con entre 10 y 200 trabajadores, o que tuvieran un valor en activos totales entre 3.000 y 30.000 salarios mínimos legales mensuales vigentes y que tuvieran al menos cinco años de permanencia en el mercado.

La muestra estuvo conformada por trece empresas industriales, tres de servicios y dos del sector comercio; la mayoría son pequeñas (menos de 50 trabajadores), con 15 empleados la de menor tamaño y 128 empleados la más grande. Se utilizó un muestreo por conveniencia no probabilístico, obteniéndose un nivel de saturación en 16 empresas (Valles, 1999).

Las entrevistas, con duración promedio de una hora, fueron grabadas y transcritas para hacer su correspondiente análisis de contenido. Éste se hizo siguiendo a Martínez (1998), es decir, transcripción detallada de los contenidos de la información protocolar, división del texto en unidades temáticas, categorización descriptiva, categorización analítica y construcción de sentido de los hallazgos.

Para garantizar la validez y confiabilidad se emplearon estrategias propias de la investigación cualitativa (Martínez, 1998): se hizo una revisión de la guía de entrevista por parte de personas conocedoras del tema y además se realizó una prueba piloto en dos empresas que no hicieron parte de la muestra; en todas las entrevistas participaron dos personas, una que conducía la entrevista y otra que la grababa y tomaba notas y hacía observaciones en relación con la misma; siempre se constató que el entrevistador tuviera conocimiento específico sobre los temas de la entrevista (al menos en cinco casos se hizo necesario entrevistar a más de una persona por empresa); por último, se presentaron los

* La investigación base de este artículo hace parte del macroproyecto "La Gestión Humana en las Pymes", que adelanta el grupo de investigación "Cultura Organizacional y Gestión Humana". Fue realizada durante el período enero 2004-junio 2005 en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Manizales.

resultados obtenidos a un grupo foco integrado por cuatro representantes de las empresas entrevistadas y una persona ajena a ellas, pero conocedora de la temática (representante de la Asociación Colombiana de Gestión Humana).

Estado del arte

La competitividad de las organizaciones fue asumida, durante mucho tiempo, como el aprovechamiento de fallas del mercado o de oportunidades del entorno por parte de las empresas mejor preparadas tecnológicamente y financieramente. Pero a partir del surgimiento de una teoría emergente –la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991)– empieza a reconocerse la importancia de la competitividad a nivel micro, es decir, a partir del desarrollo e integración de actividades generadoras de valor impulsadas por sus áreas funcionales, aceptándose además la importancia de los activos intangibles en la generación de ventaja competitiva sostenible.

La importancia de las personas en el logro de dicha ventaja ha sido constatada por diversos investigadores. Pfeffer (1996 y 1998) y Ulrich (1997) han estudiado la importancia de las personas en generar ventaja competitiva sostenida. Así, por ejemplo, comprometer al trabajador con la empresa mediante políticas como el pago contingente aumenta la predisposición a adquirir nuevos conocimientos y habilidades e incentiva la existencia de iniciativa por parte de los trabajadores; Cuervo (1993) reconoce que la dimensión humana se ha convertido en factor clave de la productividad por cuanto ésta depende, en buena medida, del desarrollo de competencias de las personas, incluso más que de la inversión en capital (específicamente afirma que el crecimiento vía cambio tecnológico depende en mayor proporción de la inversión en educación que de la inversión en equipos). En este mismo sentido, Huselid (1995) encontró en su estudio que determinadas prácticas de gestión humana tienen impactos positivos sobre la productividad empresarial, v. gr., el desarrollo de políticas de retención de trabajadores cualificados.

Porter (1987) reconocía la correlación entre las políticas de recursos humanos y la ventaja competitiva, pues planteó la pertinencia de combinar estrategias genéricas con políticas adecuadas de recursos; investigadores posteriores reafirmaron la relación entre estrategias de negocios con estrategias de gestión humana para lograr ventaja competitiva (Lado y Wilson, 1994; Wright, McMahan y McWilliams, 1994; Barney y Wright, 1998): “a medida que se presenta la estandarización de productos y servicios, la gente es el único elemento que marca la diferencia entre las organizaciones en competencia” (Cane, 1997, p. 23).

De otra parte, se ha verificado la importancia de la dirección de las personas para obtener ventaja competitiva. Así, Gómez *et al.* (1999) señalan los efectos de la planificación estratégica de los recursos humanos en este sentido; Becker *et al.* (2001) y Camisón (1997) enfatizan en la necesidad de dirigir al talento humano como un bien estratégico; Dolan *et al.* (1999) y Gubman (2000) consideran factor de éxito empresarial la apropiada elección de prácticas de dirección de recursos humanos que puedan adecuarse a la estrategia competitiva adoptada por la empresa.

Desde otra perspectiva, algunos investigadores hacen referencia al conocimiento como una de las estrategias competitivas actuales y resaltan la necesidad de gestionarlo adecuadamente para convertirlo en fuente de ventaja competitiva. El conocimiento adquiere significado cuando se puede incorporar a la actividad cotidiana de la empresa y termina generando valor a la organización. En términos de Moreno y Rico (2002): “las personas son las únicas capaces de conjugar formación, experiencia, creatividad, trabajo en equipo e información para obtener elementos diferenciadores relevantes. Son las que, con algo de suerte, dan nacimiento a activos intangibles, que se incrustan tanto en la cultura, los procesos, actividades y sistemas, como en los productos y servicios que vende la empresa”.

En el caso colombiano, los estudios que integran la gestión humana con la competitividad son menos frecuentes. El Corpes de Occidente (1995) concluye que las áreas de gestión humana de las empresas del occidente colombiano no están preparadas para servir de soporte en condiciones de competencia abierta propia de mercados globalizados. Calderón (2003a, p. 170), en una investigación de 260 empresas medianas y grandes del occidente del país, encontró que:

Puede afirmarse que en las empresas estudiadas existen dos grupos: el primero con la DRH ubicada en un nivel estratégico reportando directamente a la dirección general, liderando proyectos organizacionales y que en general pueden catalogarse con un nivel de desarrollo superior o alto (46,8% del total estudiado); este grupo tiene una DRH que está en capacidad de servir de soporte a la empresa para alcanzar la ventaja competitiva; pero existe un segundo grupo (53,2%) que por su poco desarrollo, su dedicación a funciones operativas y rutinarias, su poca autonomía y liderazgo no es fuente de ventaja competitiva para las organizaciones.

En una investigación reciente, Calderón (2004) constató la falta de congruencia entre las estrategias de negocios y las estrategias de recursos humanos de las medianas empresas.

Por su parte, Malaver (1998) señala la necesidad de desarrollar mecanismos que permitan definir de manera clara, explícita y pública, los criterios y las competencias básicas de las que debe estar dotado el recurso humano para enfrentar el reto de la competitividad.

Como síntesis de la literatura especializada se puede concluir, primero, que el talento de las personas, incluidas sus competencias, actitudes y disposición a actuar en beneficio de la empresa, puede generar ventajas competitivas sostenibles para las organizaciones; segundo, hay evidencia empírica de los aportes de una apropiada gestión de las personas a la competitividad, y, tercero, a nivel del país, los estudios que interrelacionan la gestión humana y la competitividad son muy incipientes. Ordiz (2000) resume la problemática al tratar de abordar la investigación en gestión humana:

Aunque los estudios evidencian que las políticas de recursos humanos aumentan la implicación del trabajador en la empresa, y que la efectividad de la organización es superior cuando la empresa considera a los trabajadores como recursos estratégicos resulta difícil desarrollar las medidas adecuadas para demostrar que crean valor añadido y además convencer a la gerencia de la importancia de los recursos humanos como factor clave de la estrategia.

Referente teórico

Para el presente estudio se asume la teoría de recursos y capacidades que reconoce la importancia de factores internos en el logro de la competitividad empresarial. Se parte de la perspectiva sistémica de la competitividad, pero centrándose en el nivel micro que se encuentra bajo control de la empresa y el enfoque estratégico de la gestión humana. A continuación se profundiza sobre estos tres aspectos, para llegar a precisar las competencias distintivas que la gestión humana puede desarrollar como aporte a la construcción de ventaja competitiva de las organizaciones.

Teoría de recursos y capacidades y ventaja competitiva

La posibilidad de crecimiento, generación de valor y capacidad de competir de las empresas estuvo fundada durante años en el análisis del entorno competitivo (aprovechamiento de las imperfecciones del mercado), con un importante sustento en las cinco fuerzas competitivas planteadas por Porter (1987); pero la reconceptualización de la empresa como “un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una posición exclusiva

en el mercado” (Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999, p. 87) –surgida a partir de los desarrollos de Penrose (1959) y Rumelt (1974), quienes empezaron a encontrar relaciones entre el desempeño financiero de la empresa y las características de algunos recursos– dio paso a la denominada visión de la firma basada en recursos (Wernerfelt, 1984).

Es decir, se requiere un equilibrio entre las características del entorno competitivo y la potencialidad interna de generar recursos y capacidades. Esta visión es explicada por la concepción sistémica de la competitividad (Esser *et al.*, 1996), esto es, el reconocimiento de cuatro niveles que deben considerarse al tratar la competitividad. El primero de ellos o nivel macro hace referencia a aspectos estructurales como las políticas fiscal, monetaria, cambiaria, comercial y de promoción de la competencia; el segundo nivel o meta está asociado con los valores culturales y la gobernabilidad; de él se derivan el aprecio por la ley, por el cumplimiento de los contratos, por la propiedad, por el trabajo productivo, por la equidad en las relaciones económicas y comerciales, así como la estima por la solidaridad y la ética como bases fundamentales de la convivencia social (Ardavin, 2002).

En el tercer nivel o meso están las condiciones que conforman el entorno inmediato de las empresas: infraestructura, medio ambiente, acceso a la tecnología, sistema financiero, sistema de distribución, instituciones de fomento, al igual que las leyes, reglamentos y requisitos administrativos para el proceso económico; también deben considerarse las políticas específicas y estructuras que articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad.

En el cuarto nivel o micro se concreta la competitividad bajo responsabilidad de la empresa, que trata de lograr ventajas competitivas sostenidas mediante el aumento de la productividad, la flexibilidad y la eficiencia, el incremento de la calidad, la diferenciación y el servicio. Las características y condiciones de este nivel pueden ser explicadas por la teoría de recursos y capacidades (Bueno y Morcillo, 1997).

La teoría de la empresa basada en recursos, que hace énfasis en el desarrollo, protección y aprovechamiento de los recursos internos, se apoya en el supuesto de que el fortalecimiento de la empresa no tanto está dado en el crecimiento de sus productos actuales sino en el potencial de crear nuevos productos y penetrar nuevos mercados, es decir por la disponibilidad y utilización que haga de sus recursos (Penrose, 1959).

Esta nueva visión motivó dos campos de investigación: el primero relacionado con la necesidad de establecer



las características de los recursos para que puedan considerarse fuente de ventaja competitiva sostenida, y el segundo orientado a establecer y desarrollar la “capacidad de utilizar de forma eficiente y eficaz los servicios que este recurso puede prestar, dadas las relaciones de interdependencia existentes con otros factores o recursos controlados por la empresa” (Ventura, 1996, p. 85).

En esta teoría, el concepto de recurso hace referencia a todos aquellos factores de producción sobre los cuales la empresa puede ejercer un control efectivo, independientemente de que tenga sobre ellos derechos de propiedad. Son clasificados en tangibles (físicos, financieros, humanos y organizacionales) e intangibles explícitos (conocimiento tecnológico explícito, recursos comerciales en forma de derechos o como activos registrados con valor de mercado, conocimientos explícitos de las personas, entre otros) y recursos intangibles de carácter tácito reflejados en conocimientos implícitos en las personas y que se expresan en know – how o capital humano (Camisón, 2002). Este último grupo es reconocido por diversos autores como las verdaderas fuentes de ventaja competitiva sostenible..

Algunas de las características de los recursos que han sido reconocidas para que puedan tener importancia estratégica están relacionadas con que sean valiosos, escasos, difíciles de imitar y relativamente insustituibles (Barney, 1991), que puedan ser apropiables por la empresa (dada la movilidad imperfecta de los recursos) y que sean durables (Grant, 1991). Además, para que puedan ser considerados activos estratégicos (Amit y

Shoemaker, 1993), deben ajustarse a los factores estratégicos de la industria.

De otra parte, se entiende por capacidad “la habilidad que tiene un grupo de recursos de desempeñar una tarea o actividad de modo integrado” (Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999). Las capacidades permiten el despliegue coordinado de recursos para transformarlos en productos y generar valor agregado, favoreciendo aspectos como la productividad, la calidad, la eficacia o cualquier otro objetivo organizacional.

Quando se logra una integración de recursos y una coordinación de capacidades, se puede hablar de competencias, entendidas como “destrezas y conocimientos tácitos e idiosincrásicos que posee la empresa para el despliegue coordinado de recursos y capacidades, que encierran aptitudes cognitivas y culturales especiales para desarrollar sistemática, eficaz e interfuncionalmente procesos, para descubrir nuevas formas de desarrollar los procesos y potenciar la innovación de nuevas actividades y productos” (Camisón, 2002).

Dado que no todos los recursos y capacidades, ni todas las competencias desarrolladas son estratégicamente relevantes, se habla de competencias distintivas en la presente investigación, como aquellas que le permiten a una organización obtener una ventaja competitiva que sea sostenida y que por lo tanto les facilitan a sus competidores lograr un desempeño superior¹.

Camisón (2002) clasifica estas competencias en tres niveles: en el primero están las competencias distintivas

¹ Los autores han dado diversas denominaciones a estas competencias. Así, por ejemplo, Hamel y Prahalad (1999) las denominan competencias centrales; Hitt, Ireland y Hoskisson (1999) las llaman aptitudes centrales, y Lado y Wilson (1994) hablan simplemente de competencias organizacionales. Sin duda, al analizar en detalle las posiciones de los diversos autores se encuentran diferencias sutiles, pero en la presente investigación se asumen como similares.

estáticas, relacionadas con la explotación de recursos tangibles, asociadas a las actividades funcionales de la empresa, como el marketing (v. gr., capacidad para identificar las tendencias del negocio), la gestión tecnológica y de I+D (v. gr., capacidad para mantenerse en la frontera tecnológica del negocio), la producción (p. ej., eficacia en la reducción de costos de producción) y finanzas (p. ej., eficacia en la gestión de la estructura de capital). Por sus características, no son de interés en la presente investigación.

En el segundo nivel se ubican las competencias de coordinación y cohesión, vinculadas a la integración de actividades funcionales, a la cohesión de la organización y a la creación de valor de la empresa. Son fundamentalmente competencias directivas, algunas relacionadas con las características personales y de talento del directivo o con la actitud frente al riesgo y al entorno, y otras asociadas con el estilo y las habilidades de dirección. Estas últimas, por ser posibles de desarrollar a partir de actividades de gestión humana, son consideradas importantes para el presente estudio.

Por último, en el tercer nivel se ubican las competencias distintivas dinámicas, entendidas como las destrezas de la organización para adaptar, integrar, construir o reconfigurar recursos para generar nuevas competencias y responder a un entorno turbulento. Son de tres tipos: aquellas orientadas a fomentar la innovación y el aprendizaje, las tendientes a lograr el compromiso individual y colectivo (cultura), y las propias de un diseño organizacional apropiado.

Gestión humana y teoría de recursos y capacidades

La gestión humana durante bastante tiempo fue considerada una actividad funcional responsable de procesos de administración de personal, pero desde la aparición del artículo seminal de Devanna, Fombrun y Tichy (1981) se empezó a integrar esta actividad con la estrategia de la empresa, dando paso a la denominada gerencia estratégica de recursos humanos.

Esta nueva perspectiva de la gestión humana ha logrado significativos desarrollos a partir de los aportes de la teoría de recursos y capacidades que ha sido empleada en muchas investigaciones que tratan de demostrar la relación entre recursos humanos y ventaja competitiva de las organizaciones (Boxall, 1996; Beer, 1997; Barney y Wright, 1998; Wright, Dunford y Snell, 2001, entre otros).

Se ha demostrado empíricamente que las características de los recursos planteadas por Barney (1991) y otros investigadores son cumplidas por los recursos humanos y que por sus condiciones de intangibles e

idiosincrásicas se vuelven más complejas, difíciles de imitar o sustituir (Barney y Wright, 1998; McWilliams, Van Fleet y Wright, 2001). Además, se ha encontrado evidencia empírica de que la gestión de estos recursos se constituye en una competencia organizacional que puede contribuir a la competitividad de la firma (Lado y Wilson, 1994; Ordiz, 2000).

Las prácticas que inicialmente estaban centradas en aspectos propios de la función de recursos humanos, como reclutamiento, selección y entrenamiento, sistemas formales para compartir información con los trabajadores, diseño claro del trabajo, participación a nivel local, evaluación del desempeño, esquemas de promoción y compensación para el alto desempeño (Wright y McMahan, 1992), se ampliaron a aspectos relacionados con los procesos (trabajo flexible, círculos de calidad, enriquecimiento del trabajo, habilidades participativas) (Brewster, 1999), o de dirección de las personas más allá del control de la función de recursos humanos, como la comunicación, el diseño del trabajo, la cultura y el liderazgo (Wright, Dunford y Snell, 2001).

En síntesis, puede afirmarse que “la perspectiva de recursos sugiere que los sistemas de recursos humanos pueden contribuir a la ventaja competitiva sostenida a través de facilitar el desarrollo de competencias que sean específicas para la firma, que produzcan relaciones sociales complejas, que estén embebidas dentro de la cultura de la firma y que generen conocimiento organizacional tácito” (Lado y Wilson, 1994).

Gestión humana y desarrollo de competencias distintivas

Aceptado, entonces, que la gestión humana puede incidir en la construcción de ventajas competitivas y que lo hace a través del desarrollo de competencias que terminan siendo distintivas para la empresa, se vuelve a la clasificación de estas competencias propuesta por Camisón (2002) para determinar cuáles son más propicias a ser impulsadas por la gestión de las personas.

Como se planteó antes, se descartan las competencias distintivas estáticas (de primer nivel), por estar más ligadas a recursos tangibles y asociadas a las actividades funcionales de la empresa, en las cuales poco pueden influir las decisiones de personal. Por el contrario, las competencias de coordinación y cohesión (de segundo nivel), asociadas al estilo de dirección y las habilidades de dirección, sí pueden ser resultado de la acción de formación propia de gestión humana.

Esto implica un cambio de paradigma en la dirección de lo humano en la empresa, que tradicionalmente se

centró en el trabajo de operarios, pero que con la visión estratégica debe ser socioestratégica, soporte de la alta dirección: “En suma, para obtener rentabilidad en las inversiones de recursos humanos es necesario promover un cambio en el paradigma tradicional de los recursos humanos, pasando de su consideración como mero instrumento operativo en la organización a su plena integración en las competencias distintivas de la misma” (Ordiz, 2000).

Lado y Wilson (1994) consideran que en estas competencias se incluyen las “capacidades únicas de los líderes estratégicos para articular la visión estratégica, comunicarla a toda la organización y empoderar a los miembros de toda organización para realizar la visión; (incluye también) la habilidad única para promover una relación beneficiosa entre la firma y el ambiente”.

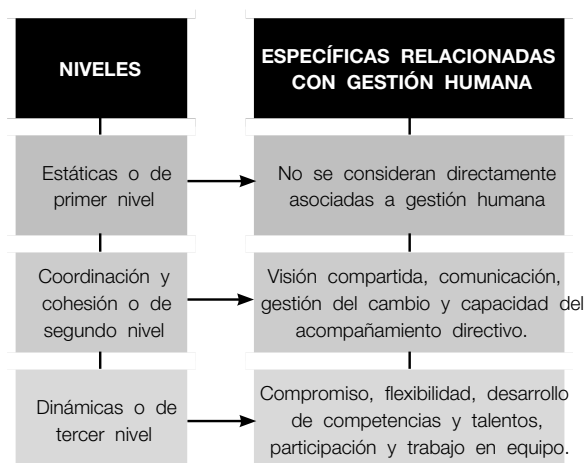
En consecuencia, puede afirmarse que existen al menos cuatro competencias distintivas de segundo nivel (directivas) que pueden ser soportadas por gestión humana: visión compartida, comunicación, gestión del cambio como parte importante de la relación con el entorno y capacidad del acompañamiento directivo.

En cuanto a las competencias distintivas de tercer nivel o dinámicas, son derivadas del compromiso de las personas, de la cultura organizacional y de la capacidad de innovación y aprendizaje organizacional, es decir, están directamente relacionadas con la gestión de las personas.

De los trabajos de Lado y Wilson (1994) y Walton (1985) se desprenden al menos cinco competencias distintivas dinámicas que, sumadas a las cuatro ya citadas de segundo nivel, constituyen las categorías asumidas en el presente estudio: compromiso, flexibilidad, desarrollo de competencias y talentos, participación y

trabajo en equipo. En el gráfico 1 se presentan las competencias distintivas.

GRÁFICO 1 Competencias distintivas asociadas a gestión humana.



Fuente: Elaboración a partir de Camisón (2002), Lado y Wilson (1994) y Walton (1985).

Las competencias distintivas a la luz de la gestión humana

Sin tener la pretensión de lograr una conceptualización profunda de las nueve competencias distintivas seleccionadas en la sección anterior, en este apartado se busca hacer un breve comentario sobre ellas a la luz de la gestión humana.

Visión compartida: tener una visión estratégica se constituye en fuente potencial para alcanzar una ventaja competitiva sostenida (Hamel y Prahalad, 1999). Esta



visión es construida socialmente a través de interacciones complejas entre los actores clave (Lado y Wilson, 1994), aspecto propio de la gestión humana.

Lo que se ha perdido en la mayoría de las empresas es una visión estratégica de los empleados y una manera sistemática de enfocar la implementación de estrategias a través de ellos. Los ejecutivos generalmente piensan que si ellos se encargan de los negocios, entonces la organización y sus trabajadores se harán cargo de sí mismos. Ellos introducen nuevos planes e iniciativas, sin considerar si tienen el talento para llevarlos a cabo o si la gente y las prácticas están alineadas con lo que se necesita hacer. (Gubman, 2000, p. 7)

Comunicación: Constituye una herramienta indispensable para “compartir información” y lograr una gerencia “abierta” (Pfeffer, 1998), basada en la generación de relaciones de confianza que permitan reforzar el sentido de pertenencia de todos los miembros de la organización. Como competencia, ésta constituye la habilidad para seleccionar un comportamiento comunicativo que sea tanto apropiado como efectivo para cada situación. Su finalidad es el desarrollo de la competencia para transmitir un mensaje a partir de la claridad, la precisión, la pertinencia con el contexto y el objetivo de la comunicación (por ejemplo, informar o persuadir).

Gestión del cambio: Las nuevas reglas de la competitividad incorporan a las organizaciones valores como la velocidad, la simplicidad y la toma de decisiones rápidas, lo cual a su vez demanda la reducción de las estructuras burocráticas, la eliminación de trabajo innecesario, la capacidad de modificar el *statu quo*, es decir la capacidad de cambio.

La gestión humana debe propender por un sano equilibrio entre la transformación y la estabilidad, entre la necesidad de mantener cosas del pasado y proponer tendencias hacia el futuro, entre la libertad de acción y el control, entre la eficiencia y la innovación (Ulrich, 1997). La tarea no es controlar y dominar el cambio sino responder a él con agilidad.

Capacidad del acompañamiento directivo: quizás el mayor aporte esperado por parte de gestión humana es la alineación de las prácticas de recursos humanos con los procesos de gerencia estratégica de la organización. La mejor manera de que gestión humana influya sobre el estilo de dirección es adecuar todo su sistema a las necesidades que demanden la estrategia del negocio y las situaciones competitivas que la empresa enfrente, es decir convertirse en su socio estratégico. Dicho de otra manera, la función de recursos humanos tiene sentido no solamente si está agregando valor a la estrategia, sino si está en capacidad de construir la estrategia com-

petitiva con base en las competencias de las personas (Calderón, 2003b).

Una de las maneras clave para actuar estratégicamente es participar en el direccionamiento estratégico de la empresa, esto es, apoyar la formulación de la misión, la visión, las políticas y los objetivos, y velar por que todas las personas de la organización las internalicen; en otras palabras, ayudar a crear una visión compartida:

La función de los recursos humanos debería trabajar con los directivos intermedios para asegurarse de que las prácticas de dirección del rendimiento de la organización estén integradas unas con las otras y con las prácticas de dirección del negocio de la organización, y que encajen con la naturaleza del trabajo. (Mohrman y Lawler III, 1998, p. 266)

Compromiso: reforzar el compromiso del empleado, mediante apropiados sistemas de incentivos, oportunidades de promoción y adecuados procesos de capacitación y desarrollo, puede conllevar comportamientos discrecionales de la persona que tiene efectos sobre el rendimiento de la empresa, la mejora continua y la adaptación a los requerimientos del entorno (Walton, 1985).

La puesta en práctica de una visión depende del compromiso con las metas, y a su vez, el compromiso depende de la confianza en el líder o los líderes de la organización... las estrategias y tácticas implican consistencia, constancia y disposición a ser evaluados por los resultados. (Quigley, 1996, p. 50)

Gubman (2000) formula siete factores que gestión humana debería intervenir para facilitar el compromiso de las personas: crear valores que le impriman un sentido de propósito al trabajo, garantizar calidad de vida laboral, diseñar tareas enriquecidas, mantener buenas relaciones entre los integrantes de la organización, equidad en la compensación, garantizar oportunidades de crecimiento y lograr confianza y credibilidad en los líderes de la empresa.

Flexibilidad: Un diseño que facilite la competitividad es fruto de estrategias de flexibilidad organizacional (desburocratización, polivalencia, equipos interfuncionales ad-hocráticos, diseño enriquecido del trabajo y ajuste rol-individuo) y una capacidad de cambio permanente (Camisón, 1997; Gómez *et al.*, 1999):

El fenómeno principal de la globalidad está constituido por la flexibilización del proceso productivo y del ámbito del trabajo. Las nuevas máquinas permiten realizar diferentes operaciones a la vez. La programación informática posibilita que éstas sean más flexibles, por lo

tanto, su manejo depende hoy de la capacidad de flexibilidad del obrero. La flexibilidad laboral está dada por la rotación de tareas y la búsqueda de la polifuncionalidad. La rotación sistemática entre y en el interior de los talleres y las oficinas facilita la comunicación y el conocimiento de los trabajadores entre sí. Se establecerá así un flujo de información que permite el aprendizaje constante y se evita la rutina. El empleado estará capacitado de este modo para adaptarse a cualquier cambio o emergencia. (Pereyra, 2002, p. 22)

Desarrollo de competencias y talentos : múltiples trabajos de investigación han constatado empíricamente el impacto que sobre el desempeño organizacional tienen los programas de entrenamiento, capacitación y desarrollo de talentos. Un modelo estratégico de formación y desarrollo es un medio eficaz para afectar positivamente la productividad, el desarrollo de productos, la mejora de la calidad, la calidad del servicio, lo cual se ve reflejado en el crecimiento de ventas y la participación en el mercado (Valle, 2004).

Participación: esta es una de las prácticas que algunos autores han calificado de alto rendimiento (Pfeffer, 1996; Arthur, 1992) por cuanto refuerzan el capital humano, generando un impacto significativo sobre los rendimientos de la empresa. Denison (1991) encontró que altos niveles de participación crean sentido de propiedad y responsabilidad, y en consecuencia mayor dedicación y menor necesidad de control explícito.

Trabajo en equipo: La competencia de trabajo en equipo pretende desarrollar una serie de cualidades que garantizan el máximo rendimiento del grupo de trabajo. La finalidad del trabajo en equipo es que el resultado obtenido sea superior a la suma de los obtenidos individualmente. Implica formar parte de un grupo de personas que comparten un único objetivo y que dirigen sus esfuerzos hacia su consecución. El trabajo en equipo se fundamenta en la colaboración, dado que el ser humano convive todos los días con personas diferentes, circunstancia que lo conduce a desarrollar habilidades que le permiten realizar trabajos con otros individuos (Cortese, 2005).

Hallazgos: Análisis e interpretación

No podría afirmarse que exista, en las pymes estudiadas, programas o acciones intencionales para el desarrollo de las competencias distintivas orientadas al logro de la competitividad de las organizaciones, pero

sería injusto desconocer las múltiples actividades relacionadas con la gestión de lo humano, que mejor encauzadas, sistematizadas e integradas podrían generar efectos importantes en la generación de ventajas competitivas en estos factores. Se analizarán los hallazgos percibidos en las pymes asociados con las nueve capacidades formuladas en el modelo teórico.

Participación

Las pymes tienen espacios de participación que son favorables para la generación de ideas y aportes de su gerencias por parte de los trabajadores, espacios que se han podido consolidar bien por condiciones inherentes al tipo de organización estudiada, como el tamaño y su nivel de informalidad, o bien por exigencias del entorno, como el interés por obtener certificaciones (fundamentalmente ISO-9000, pues muchos de sus clientes son empresas grandes que no les compran si no se certifican).

Sin embargo, la participación, que es importante para fomentar la creatividad de las personas, presenta al menos dos limitantes significativas en los casos estudiados: en primer lugar, no se educa a la gente para que participe; en otras palabras, se piensa que por el sólo hecho de contar con los espacios para ello, la participación se dará de manera espontánea (la contraparte también es importante, se debe formar a los jefes para que se conviertan en facilitadores de la participación, y en la investigación no se encontró evidencia de ello). En segundo lugar, la participación que existe es restringida: *en su esencia*, pues solamente se llega al grado de que la gente “pueda sugerir”, pero no participar en niveles de decisión; *en su finalidad*, sólo se consideran las propuestas que sean de interés para la empresa, y *en su ámbito*, se limita al puesto o área de trabajo del empleado:

“... semanalmente tenemos una reunión con el ingeniero, ahí se exponen todas las ideas, aparte de cómo van los trabajos y todo, o sencillamente cada uno puede ir subiendo y hablando con él y se miran a ver las ideas que están buenas o no, si son viables o no, o si son para estudiarlas y hacer el proyecto o no...”. (E1)²

“... ellos pueden hacer sugerencias, como tienen tanta experiencia en las máquinas, digamos... no hagamos esta pieza en esta máquina, sino que hagámosla en esta otra...”. (E1)

² Los códigos entre paréntesis identifican a las personas entrevistadas en la investigación, pues por el compromiso de confidencialidad no se pueden identificar con sus nombres.

“... hay un problema, tengo esta dificultad, entonces, ¿yo qué hago?...no, yo qué hago no, ud. no me venga a pedir a mí soluciones, dígame ud. que conoce allá qué hay para hacer, deme propuestas, discutamos juntos”. (E2)

“... pues sí, sugerir, pero nosotros evaluamos y si es válido, lo aplicamos...”. (E6)

Podría afirmarse que, aunque se proporcionan espacios de participación para la generación de ideas creativas, la concepción y el tipo de participación que se fomenta hacen que no se vean reflejadas en innovaciones de alto impacto para las organizaciones, lo cual no significa que no se deban valorar las innovaciones incrementales que se logran a través de las mejoras continuas.

Comunicación

Se evidenció que las empresas analizadas tienen canales de comunicación que facilitan los procesos de discusión e interacción entre los diferentes actores de la organización, pero estos procesos se limitan a la relación persona-jeefe-puesto de trabajo, muy centrados en la solución de problemáticas específicas de la cotidianidad (“allí ellos participan exponiendo sus ideas de mejoramiento de los distintos procesos”. E14). No obstante, no es extraño que se les suministre información general (comunicación vertical descendente) sobre el negocio: “Se les hacen reuniones periódicas sobre los temas, se les está retroalimentando, se les cuenta cómo vamos mensualmente, se les cuenta todo, cada mes cuando hay comité directivo ya nosotros le bajamos la información a la planta...”. (E6)

Trabajo en equipo

Por el contrario, se encontró que no están incentivando la consolidación del trabajo en equipo como estrategia para la generación de procesos creativos, considerada por Noori (1999) y Sastre y Aguilar (2000) como una competencia determinante para la innovación. Esta carencia representa una clara debilidad de las pymes, al impedir que las competencias y capacidades individuales logren efectos sinérgicos de tipo idiosincrásico, difíciles de imitar por los competidores y que podrían constituirse en ventaja competitiva.

Al parecer, dos razones explicarían esta falencia. De una parte, una concepción equivocada del trabajo en equipo, pues se le equipara con el hecho de trabajar en grupo o la asistencia a reuniones (“... que en este caso es la reunión... se trabaja mucho como equipo...” [E5]; “...Se hacen reuniones con ellos, buscamos que

la gente exprese qué les gustaría mejorar...” [E15]. “... Programamos anualmente una semana de la calidad, entonces allí hablamos de la calidad...” [E6]); de otra parte, la falta de mecanismos apropiados para el trabajo interdisciplinar por la poca capacitación de directivos en estos aspectos.

Compromiso

Un aspecto muy valorado en las pymes es lograr en los trabajadores sentido de pertenencia, el cual se pretende alcanzar de dos maneras: involucrando y comprometiendo al trabajador con la empresa y su trabajo, y aplicando incentivos y estrategias de motivación. El supuesto subyacente en esta evidencia empírica es que el trabajador comprometido está más dispuesto a entregar un esfuerzo discrecional más allá del establecido por un contrato de trabajo o más allá del que pueda ser controlado por un supervisor:

“...la verdad es que nosotros somos personas que queremos mucho la empresa y sabemos si algo sale mal, se va a dañar cualquier procedimiento... sin necesidad de saber que me van a pasar una no conformidad, soy responsable de mis cosas y obviamente no me voy a querer quedar sin trabajo...”. (E12)

“... al operario que tenga mayor TBC en el mes se le da un premio, eso los motiva para trabajar bien, un poquito más rápido y sacar piezas bien...”. (E4)

“... pues al fin de año, no sé si sea lo correcto o no, les damos participación en las utilidades...”. (E6)

En este aspecto se le da especial relevancia al papel de gestión humana: “... les generamos confianza y parte de nuestro trabajo es ir y hablar con la gente a sus puestos de trabajo...” (E2); “...el papel de gestión humana es velar por que el trabajador esté bien, que esté motivado, que haya equidad con respecto a los salarios, que haya igualdad, que haya compromiso entre todos...” (E4).

Estrechamente asociado con este aspecto está el esfuerzo percibido en las pymes por empoderar a las personas, otorgándoles autonomía en los procesos propios de su puesto de trabajo, dándoles la formación para que asuman esa responsabilidad. Lo anterior, en el sentir de los directivos, ha generado confianza, autoestima y reconocimiento en los trabajadores, elementos fundamentales para interiorizar la política de calidad y que ésta se refleje en la forma en que realizan su trabajo. En esto ha influido la implementación de procesos ISO-9000: “... el liderazgo se fomenta asignando funciones a las personas, que manejen ellos mismos sus procesos...” (E3).

Un aspecto que la literatura especializada resalta para el fortalecimiento del compromiso y la motivación es el manejo estratégico de la compensación, la cual puede considerarse una falencia en las pymes estudiadas, dado que se limitan a lo legal o a lo determinado por el mercado laboral. La compensación en las unidades estudiadas se asocia con manejo de nómina, y prácticamente no existe ninguna relación con la productividad ni con la satisfacción del trabajador.

Desarrollo de competencias y talentos

Dos estrategias se conjugan en las pymes estudiadas para conseguir las competencias y los talentos: la adquisición fuera de la empresa y el desarrollo de éstas al interior de la organización. La adquisición externa se lleva a cabo a través de los procesos de reclutamiento y selección de personal, y el desarrollo interno mediante los procesos de inducción, adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal: "... hemos tenido que cambiar la estrategia y hemos tenido que buscar gente con experiencia en el mercado nuestro..." (E16).

Se trata de los procesos tradicionales de selección y capacitación, que en términos generales se llevan a cabo de una manera intuitiva, con visión cortoplacista y sin la debida integración con la estrategia de negocios:

"...ellos surgen, hay gente que uno la ve como muy tímida y la empieza uno a mover allí y ve como que aportó más, bueno tiene con qué, entonces, cuando hay cursos, venga ud., por qué no se presenta..." (E2)

"...normalmente la capacitación la da el mismo operario del puesto de trabajo porque es la persona que tiene mayor conocimiento en la práctica de la operación..." (E11)

"...dependiendo de las necesidades que ellos tengan van solicitando la capacitación, entrenamiento o reentrenamiento..." (E4)

Las empresas tienen conciencia de la importancia del desarrollo del talento de sus trabajadores e, incluso, el término competencias es frecuentemente empleado por los directivos. Sin embargo, no se han implementado modelos o propuestas propias que permitan hablar de una gestión por competencias y aunque se tengan planes de capacitación, bien con sus mismos recursos o con el apoyo de entidades externas, no existe un proceso sistemático de formación que esté integrado a la estrategia del negocio:

"... entrenamientos en lo que necesitamos, como por ejemplo si una máquina es nueva, garantizar que la persona reciba el entrenamiento necesario y adecuado para operarla..." (E13)

"...hay un supervisor encargado de darles inducción, de enseñarles, de prepararlos... no hay proceso de socialización del aprendizaje... deben hacer obligatoriamente cursos virtuales que está ofreciendo el SENA..." (E4)

"... (se capacitan) por medio del SENA, Fenalco y la Cámara de Comercio y luego retroalimentan a los demás empleados..." (E15)

"... cuando vamos a rotar en el área operativa, generalmente ponemos al operario que siempre ha estado en esa máquina a que le dé inducción al operario que viene..." (E1)

A consecuencia de ello, se tienen programas de formación, pero se está distante de una gestión del conocimiento. Por el contrario, puede pensarse que en las pymes existe poca conciencia de la importancia de este intangible, de su difusión, aplicación y protección. Situación diferente a la encontrada en empresas grandes colombianas, en las cuales "se pudieron percibir modelos mentales más flexibles, niveles más avanzados en los ciclos de aprendizaje y mayor aplicación del conocimiento, siendo evidente una estructura bien desarrollada de los hábitos de aprender y desaprender" (Calderón, 2002, p. 33).

Gestión del cambio

Si bien el cambio es permanente en las pymes ("... es una organización muy flexible... puede cambiar rápidamente..." [E12], "... los cambios... normalmente los hacemos con estrategias de mercado..." [E9], "... la empresa está informando constantemente los cambios al empleado..." [E12]), se asume de manera reactiva, la respuesta a las presiones del entorno sigue siendo lenta y la gente no está preparada para aceptarlo, a pesar de que en algunos casos existan procesos de sensibilización o al menos de información al respecto.



Otro aspecto por resaltar, encontrado en la mayoría de las empresas, son los procesos de sensibilización frente a las amenazas y retos que enfrentan las organizaciones a raíz de la de globalización y apertura, buscando que las personas monitoreen de manera permanente el entorno del negocio. Se espera con ello que se generen nuevas ideas de negocio y que se tome conciencia de la importancia de su puesto de trabajo para el desempeño de la empresa:

"... para crear nuevos productos... se crea la iniciativa en una persona que ve en su casa un champú para al - fombros de la competencia, y nosotros ¿por qué no lo tenemos?". (E7)

"...la necesidad del medio de ir estando en procesos de calidad y de irse como metiendo en ese cuento, de pronto ha obligado a la empresa a que se organice un poquito en la parte humana...". (E3)

"... y es que hay algo muy importante, yo trato de escucharlos a ellos (vendedores), porque son ellos los que están afuera, y ven qué se puede mejorar...". (E7)

A pesar de que la pyme vive permanentemente en un ambiente turbulento que le demanda cambios de manera casi cotidiana, y que por razones de supervivencia termina respondiendo a esos cambios, no se encontró evidencia en la investigación de que hayan desarrollado una competencia de cambio.

Visión compartida

Las pymes estudiadas tienen dos características sui géneris: garantizan estabilidad a sus empleados y son muy informales en sus relaciones internas. Como consecuencia, la mayoría de sus trabajadores son antiguos, con una significativa familiaridad entre ellos y sus jefes, y con amplia información sobre el negocio. Los directivos consideran que esto lleva a que las personas se sientan integradas a sus empresas y comprometidas con sus valores y con sus objetivos:

"...todos los miembros de la organización conocen los objetivos y se esfuerzan por alcanzarlos...". (E4)

"...a ellos se les da pues como esa primera luz, cuál es el objetivo que se quiere lograr, y ellos empiezan a trabajar y a proponer ideas que estén asociados al cumplimiento de ese objetivo...". (E11)

Sin embargo, no se percibieron acciones intencionales y sistemáticas por parte de la empresa para la construcción de una visión compartida, a excepción de las exigidas en los procesos de certificación propios de la

ISO-9000. Esto está relacionado con la visión gerencial de la pyme, que si bien se caracteriza por tener una percepción amplia y crítica del entorno, sus oportunidades y amenazas, carece de una visión a largo plazo, reflejada en la falta de estrategias explícitas y compartidas con todo el equipo humano de la organización.

Capacidad de acompañamiento directivo

La presencia directiva es fundamental para el desarrollo de capacidades competitivas de las pymes. Transmitir confianza, ofrecer una sensación permanente de ayuda y colaboración, conocer a las personas con sus potencialidades y limitaciones, promover valores son algunas de las actividades orientadas a este fin, además del ejemplo ofrecido por parte de los directivos:

"...hay un supervisor encargado... si no está haciendo bien el proceso..., les da inducción, les enseña, los prepara...". (E4)

"...los grupos están formados por operarios, todos son operarios y tienen un acompañante, ese acompañante es un gestor, alguien de tipo administrativo que va soportando el trabajo, mas no interviene directamente en el grupo...". (E11)

"... para que la organización pueda funcionar y tener una visión compartida, los directivos dan ejemplo...". (E3)

Sin embargo, debe reconocerse que la función de lo humano está centrada en el apoyo a los operativos y administrativos de base, y muy poco en la formación y desarrollo de habilidades de los directivos. Lo anterior es explicable por la falta de áreas de gestión humana especializadas y con una visión estratégica, dado que en muchos casos estas actividades han sido encargadas como función adicional a otras dependencias (sobre todo al área contable) o a personas con cargos de auxiliar o asistente que, por el estatus que representan, poco pueden hacer por las competencias de los directivos.



Flexibilidad

La pyme, por definición, es una organización poco burocratizada en su estructura, con un número reducido de niveles jerárquicos y con una alta informalidad en el manejo de las relaciones. Tal vez por ello se han desarrollado dos características de flexibilidad, como son la polivalencia y la adaptación rol-individuo.

La flexibilidad no se ha buscado tanto desde la selección (fenómeno bastante generalizado en la gran empresa, que vincula a mucha de su gente a través de empresas asociativas de trabajo o de temporales), pues, debido a la relativa estabilidad que ofrece, la vinculación continúa siendo directa a través de la empresa y a término indefinido. La flexibilidad se observa en la polivalencia de sus trabajadores, situación que no es coyuntural, ya que al parecer siempre ha sido una necesidad para aprovechar sus escasos recursos:

"... acá todo el mundo conoce las funciones y el manejo de las cosas; se puede decir que no es un problema que alguien falte..." (E7)

"... hasta el momento no nos hemos quedado varados y todo puesto tiene su polivalente..." (E13)

"... la idea es que cada persona tenga un suplente; esa persona debe aprender todas las funciones del cargo... esto se hace a través de capacitación con personas del área..." (E14)

"... hay una rotación programada de todos los empleados, en donde ellos aprenden cómo se hace cada uno de los procesos, todos saben hacer de todo..." (E15)

En cuanto a la adaptación, el esfuerzo se hace en la vía individuo-rol, es decir, tratando de que la persona se adapte al rol a través de definición de perfiles de cargo, manuales de procedimientos, diseño de procesos, entrenamiento y capacitación. No se encontró ninguna evidencia de actividades tendientes a buscar la adaptación del rol a la persona, es decir, la búsqueda de horarios flexibles de acuerdo con las necesidades de los trabajadores, enriquecimiento de la tarea según las potencialidades de cada individuo o aplicaciones tecnológicas a los procesos para facilitar la labor de la persona.

Como se mencionó, poco hacen las empresas por el desarrollo de equipos interfuncionales internos y menos aún con clientes y proveedores, como teóricamente se esperaría de un diseño flexible. Un modelo organizativo emergente ideal es consecuencia de implementar una estrategia de flexibilidad adaptativa, capaz de asegurar la percepción rápida del cambio apoyada

en equipos interfuncionales, relación de cooperación a largo plazo con proveedores y clientes y un diseño de estructura con concepto de alta interconexión (Camió, 1997).

Conclusiones

Frente a los factores de competitividad interna existe un potencial en la gestión de las personas no plenamente aprovechado en las pymes. Si bien existe la capacidad de mejoramiento continuo (y esto es importante resaltarlo pues es la base de la competitividad de algunas de ellas, con efectos importantes sobre la calidad), no se puede considerar que se hayan desarrollado competencias y capacidades de innovación y calidad que puedan considerarse ventajas competitivas significativas. Esto lo confirma el hecho de que no se percibieron proyectos formalmente definidos para aprovechar las ideas que puedan aportar los trabajadores, con lo cual se corre el riesgo de que nunca se materialicen y como consecuencia se desmotiva la creatividad de las personas. De otra parte, al limitarse a realizar innovaciones incrementales (no siempre sistematizadas y por lo tanto con pérdida de la oportunidad de lograr aprendizaje organizacional), no se están creando ventajas sostenibles a largo plazo. Las prácticas de gestión humana tendientes a mejorar las competencias técnicas de la empresa tampoco pueden considerarse como de alto rendimiento.

Si bien las pymes son flexibles en sus estructuras y en su operación, la falta de fomentar equipos interfuncionales y de un mayor trabajo para mejorar el ajuste persona-organización muestra un vacío que debe llenar una apropiada gestión de lo humano en las pequeñas unidades productivas.

La carencia de un área de gestión humana en la mayoría de las pymes restringe la generación de competencias dinámicas asociadas con el personal y con el estilo más apropiado para dirigir a las personas -como las prácticas de alto rendimiento en selección, formación y carrera, compensación y sistemas de comunicación-, lejos de conseguir una adecuada gestión del conocimiento que les permita construir una estrategia competitiva sostenible a largo plazo, fundamentada en el potencial de su gente.

Por último, una conclusión resultante de este trabajo es la necesidad de realizar más investigación empírica sobre esta temática. Por ejemplo, dos limitaciones de la presente investigación dejan cuestionamientos para nuevos estudios: en primer lugar se presentan resultados desde la perspectiva de los directivos, pero, ¿qué se concluiría si el problema se abordara desde la visión de

los trabajadores? Y en segundo lugar se trató de conocer algunas características de las principales competencias dinámicas asociadas con lo humano, pero, ¿qué sucede con las competencias funcionales? Otra investigación que sería continuación de la presente debería indagar sobre cómo están afectando las competencias distintivas a los factores internos de competitividad, aspecto que no era objetivo del presente estudio.

Referencias bibliográficas

- Amit, R. & Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Ardavin, B. (2002). *Incrementando la competitividad de la Empresa Media*. Ponencia presentada en la "Conferencia internacional sobre la Financiación para el Desarrollo". Monterrey, México.
- Arthur, J.B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 488-506.
- Barney, J. (1991). Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. B. & Wrigth, P. M. (1998). On Becoming a strategic Partner: The role of Human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37.
- Becker, B.E., Ulrich, D. & Huselid, M. (2001). *El tablero de control para RH - Conectando al personal. La estrategia y su desempeño*. Madrid: Editorial Gestión 2000.
- Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36(1), 49-56.
- Boxall, P.F. (1996). The strategic human resource management debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75.
- Brewster, C. (1999). Strategic human resource management: The value of different paradigms. *Management International Review*, Special Issue, 39(3), 45-64.
- Bueno, E. & Morcillo, P. (1997). Dirección estratégica por competencias básicas y distintivas: Propuesta de un modelo. Documento nº 51, IADE-UAM, Madrid.
- Calderón, G. (2002). Procesos de transformación organizacional y su impacto sobre el talento humano. En *Cambio organizacional en el contexto de la cultura latinoamericana*. Medellín: Ascolfa.
- _____ (2003a). Dirección de recursos humanos y competitividad. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales Innovar*, 22.
- _____ (2003b). La dirección de recursos humanos: una visión panorámica. *Revista Hombre & Trabajo*, 54, 5-10.
- _____ (2004). Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia. *Revista Universidad EAFIT*, 40, 136, pp. 9-25.
- Camisón, C. (1997). *La competitividad de la Pyme Industrial Española: Estrategia y competencias distintivas*. Madrid: Editorial CIVITAS.
- _____ (2002). Las competencias distintivas basadas en activos intangibles. En P. Morcillo y J. Fernández Aguado. *Dirección estratégica*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Cane, S. (1997). Cómo triunfar a través de las personas: creación de un programa de recursos humanos para ganar competitividad y rentabilidad. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Corpes de Occidente (1995). *Estudio de la capacidad tecnológica de la industria manufacturera del occidente colombiano*. Pereira: Gráficas Olímpica.
- Cortese, A. (2005). Trabajo en equipo: descubriendo el talento colectivo. En *Revista Ser Humano y Trabajo*. Disponible en Internet. http://www.sht.com.ar/archivo/Management/en_equipo.htm
- Cuervo, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de la Economía Española*, 56, 363-378.
- Denison, D. R. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogotá: Legis Editores S.A.
- Devanna, M.A., Fombrun, C. & Tichy, N. (1981). Human resources management: A strategic perspective. *Organizational Dynamics*, 51-67.
- Dolan, S., Schuler, R. & Valle, C.R. (1999). *La gestión de recursos humanos* (pp. 299-315). Madrid: McGraw-Hill.
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. & Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. *Revista de la CEPAL*, 59, 39-52.
- Gómez, L.R., Balkin, D. B. & Cardy, R.L. (1999). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice-Hall.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33, 114-135.
- Gubman, E. (2000). *El talento como solución: cómo alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1999). *Competition por el futuro*. Barcelona: Ariel Sociedad Económica.
- Hitt, M., Ireland, R. & Hoskisson, R. (1999). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. México: International Thompson.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Lado, A.A., Wilson, M.C. (1994). Human Resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19, 699-727.
- Malaver, F. (1998). La formación del recurso humano y la competitividad empresarial en Colombia. *Revista de la Escuela de Administración de Negocios*.

- Martínez, M. (1998). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Bogotá: Círculo de Lectura Alternativa.
- McWilliams, A. D., Fleet, V. & Wright, P. (2001). Strategic management of human resources for global competitive advantage. *Journal of Business Strategies*, 18(1), 1-24.
- Moreno, I. & Rico, J.M. (2002). Los activos humanos como factores de competitividad de la empresa y su tratamiento contable. *Revista Universidad EAFIT*, 125.
- Mohrman, S.A., Lawler III, E.E. (1998). Transformar la función de los RH. En D. Ulrich, M.R. Losey & G. Lake. *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Noori, H. & Radford, R. (1999). *Administración de operaciones y producción*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Ordiz, M. (2000). *Nuevos enfoques en el análisis estratégico del factor humano*. Oviedo: Universidad de Oviedo. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/hr/analstratrh.htm>
- Penrose, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley. Versión en castellano: *La teoría del crecimiento de la empresa* (1962). Madrid: Editorial Aguilar.
- Pereyra, D. (2002). *Globalización, hegemonía y crisis. Una mirada crítica sobre la globalidad y las transformaciones del capitalismo mundial*. Buenos Aires: Eudeba.
- Pfeffer, J. (1996). *Ventaja competitiva a través de la gente: cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo*. México: CECSA
- _____. (1998). La coordinación de la estrategia empresarial y las prácticas de gestión. En *La ecuación humana: la dirección de recursos humanos clave para la excelencia empresarial*. Barcelona: Gestión.
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva*. México: CECSA.
- Quigley, J.V. (1996). Visión: cómo la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Rumelt, R.P. (1974). *Strategy, structure and economic performance*. Cambridge: Harvard University Press.
- Sastre, M.A. & Aguilar, E.M. (2000). *Un modelo de competitividad empresarial basado en los recursos humanos*. Madrid: Departamento de Organización de Empresas, Universidad Complutense de Madrid.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions: cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Valle, R. (coord.) (2004). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Pearson / Prentice-Hall.
- Valles, M.S. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- Ventura, J. (1996). Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinario. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Walton, R.E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 8, 77-84.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource – based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wright, P.M. & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320.
- Wright, P.M., McMahan, G.C. & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource - based perspective. *International Journal of Human Resource management*, 5, 2, 301-326.
- Wright, P.M., Dunfort, B.B. & Snell, S.A. (2001). Human resources and the resource base view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.



Vol. 16, No. 27, ENERO A JUNIO DE 2006

