

# COMPETENCIAS CLAVE DE LA EMPRESA, BRECHAS Y OUTSOURCING

### **Resumen / Abstract**

Se realizan consideraciones sobre las competencias clave de la empresa, su relación con los procesos de trabajo esenciales y no esenciales y el nexo con el *outsourcing*. Son argumentadas técnicas para definir las competencias clave, decidir su orden de importancia para la misión de la empresa, y la determinación de las brechas entre los niveles actuales y los deseados de esas competencias, posibilitando interesantes inferencias para toda la gestión.

*In this paper are made considerations about the key competences of the enterprise, its relation with the work process essentials and non-essentials and its connection with the outsourcing. The explanation of techniques is done in order to define the key competences, decide its importance order for the enterprise mission, and the determination of the gap between the actual levels and the wished levels of these competences, doing possible interesting inferences for all the management.*

### **Palabras clave / Key words**

Competencias, brechas, procesos, subcontratación.

*Competences, gap, process, outsourcing*

## INTRODUCCIÓN

El asunto de determinar las competencias clave o esenciales de una empresa u organización laboral, es de importancia estratégica en este mundo actual altamente competitivo. La globalización del mercado cada vez más intensa, obliga a las empresas a distinguir muy bien cuáles son sus competencias clave, asociadas fundamentalmente a sus procesos de trabajo primarios o esenciales que son los generadores de los nuevos valores agregados. En conocer y gestionar bien para cada escenario esas competencias clave en su constante renovación y en relación dialéctica con las competencias de las personas de la organización, radicará cada vez más la ventaja competitiva básica sostenible de las empresas en el mundo globalizado.

Los procesos de trabajo secundarios o no esenciales, que son por lo general aquellos que no corresponden a las competencias clave de la organización y, por tanto, los que como tendencia no aportan los nuevos valores agregados conforme a la misión de la empresa, podrían en algunos casos ser atendidos por otras entidades, que tercién o sean intermediarias. Así entonces, el *outsourcing* o "terciarización" se constituye en una necesidad para que la empresa concentre sus recursos en sus procesos esenciales y mantenga en alta consideración sus competencias clave. El *outsourcing* o subcontratación, es la vía para que la empresa invierta lo menos posible en sus procesos no esenciales o secundarios que no se corresponden con sus competencias clave.

Decidir el conjunto de las competencias clave de la empresa y el orden de importancia de cada una de ellas, determinadas por la misión de esa empresa junto a sus procesos de trabajo esenciales, es un problema a enfrentar en la gestión empresarial. Y también se constituye en problema, comple-

*Armando Cuesta Santos, Sicólogo,  
Doctor en Ciencias Económicas, Profesor Titular, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, Ciudad de La Habana, Cuba  
e-mail: cuesta@ind.cujae.edu.cu*

*Recibido: Enero del 2005*

*Aprobado: Marzo del 2005*

jo por demás, decidir qué procesos pasarán a terciarse. Y se suma como problema también, la consideración del grado o nivel en que se manifiestan las competencias actuales respecto a las deseadas (necesarias); esa brecha **actual-deseada** es imprescindible conocerla, pues influye en toda la gestión, en particular en la administración por objetivos, en los planes de formación y desarrollo, en la planificación, en la compensación laboral, en la clasificación de los procesos de trabajo, así como en la decisión para recurrir al *outsourcing*. Realizar consideraciones fundamentales que contribuyan a la solución de tales problemas, junto a propuestas de instrumentos o técnicas para viabilizarla, constituye el objetivo central de este trabajo.

## CONSIDERACIONES FUNDAMENTALES

Quienes con mayor énfasis y trascendencia han insistido en las competencias clave de la empresa o como le denominaron originalmente *core competentes*, en estrecha ligazón con la estrategia empresarial, han sido Hamel y Prahalad.<sup>1</sup> En consecuencia, desde la década final del siglo XX, en no pocas empresas de avanzada y exitosas, ha sido un imperativo para guiar la práctica empresarial, asumir una dirección estratégica que exponga junto a las líneas o estrategias maestras las competencias clave colectivas o de la organización. Ese nexo, competencias clave y estrategia empresarial, está de modo consistente mediado por los sistemas de trabajo que son conformados por los distintos procesos de trabajo de la empresa y los desempeños laborales de las personas, todo lo cual a su vez se ubica en el contexto de una determinada cultura organizacional.

La subcontratación terciando mediante **los servicios externos**, ofrecidos por entidades especializadas en esos servicios que les significan a ellas procesos esenciales, en su génesis es reconocida bajo la denominación de *outsourcing*,<sup>2-4</sup> cuya traducción literal sería **origen de afuera**. Tal traducción no dice su verdadera significación práctica, reconociéndose que está asociada a ofrecer **los servicios externos** que serán recibidos por la empresa que recurre a esa entidad que tercia u ofrece el *outsourcing*.

El *outsourcing* ha caracterizado en la última década del pasado siglo XX una importante vía en el mejoramiento continuo de las empresas, recurrido con fuerza después de los trabajos de estudios de proceso o de reingeniería.<sup>5</sup> En su libro *Los negocios en la era digital*, bien lo refería Bill Gates<sup>6</sup> insistiendo en la relación entre competencias clave y la entidad terciadora: "Un principio de la reingeniería de los procesos es que las empresas deben centrarse en sus competencias troncales y subcontratar todo lo demás".

Hay que distinguir entre los procesos esenciales y los secundarios, lo cual no en todos los casos es sencillo. Pero ello no bastaría para proponer que una entidad tercie. Y es así porque habrá procesos clasificados como secundarios, que no deberán ir al *outsourcing*. Hay dos planteamientos fundamentales a tener presente en esa clasificación: o sencillamente acudir al criterio de proceso que agrega valor y se asocia a una competencia clave; o para el momento de decidir si se acude a terciar habrá que tener en cuenta otros criterios, principalmente de índole intangible y vinculados a la cultura organizacional. Así, por ejemplo, el proceso de formación podría calificarse como secundario en determinada empresa; sin embargo, sería grave ir al *outsourcing* con una empresa o entidad extranjera. En eso de la formación (educación, como la considera este autor, e intangible supremo) hay que considerar mucho a la cultura, a las peculiaridades autóctonas, y en ello va lo que expresara el educador mayor de los cubanos, José Martí:<sup>7</sup> "Nunca deben los padres entregar a otros el molde a que acomodar el alma de sus hijos". Otro tanto podría ocurrir con el proceso de selección de personal; que si bien llegara a decidirse acudir a otra entidad, habrá que garantizar la participación de expertos y directivos de la empresa en la toma de decisiones sobre los candidatos que se seleccionen.

Hay procesos que ya se han convertido en clásicos en la recurrencia al *outsourcing*, siendo realmente procesos no esenciales respecto a la misión de la empresa. Así ha ocurrido con los procesos de servicios de alimentación (preparado y reparto de almuerzos y meriendas), con los procesos de transportación de los trabajadores, con los procesos de reparación y mantenimiento (equipos de cómputo, maquinaria de procesos, vehículos de transporte, etc.), con la limpieza, y con la vigilancia y custodio de la empresa. Esas entidades de subcontrataciones --y no solamente respecto a los procesos secundarios--, deberán considerarse en las posibles alianzas estratégicas y en las distintas formas de cooperación entre empresas.

Aunque las definiciones son científicamente inexactas, porque acotan el desarrollo de la esencia misma, no es fácil prescindir de ellas como bien expresara Federico Engels.<sup>7</sup> Por competencias clave de la empresa u organización laboral se entiende un conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital intelectual --en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas--, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización correspondiéndose a determinada cultura organizacional.

Si bien en algunas empresas del país llegan a definirse correctamente los procesos esenciales y sus correspondientes competencias, incluso mediante técnicas de diagramas de proceso y recorrido, examen crítico, mapas de procesos y método de expertos a través de la técnica Delphi por rondas, como se ha divulgado antes,<sup>9,10</sup> ocurre por lo general que no se tiene establecido el orden de importancia de las competencias clave en íntima relación con las estrategias maestras y los procesos esenciales, y por otra parte se desconoce la brecha (*gap*) o gradación existente entre el nivel de la competencia que se tiene o competencia actual y el nivel de la competencia a que se aspira o necesaria (deseada). Esa brecha es imprescindible conocerla y, por tanto, medirla o evaluarla, por cuanto se indicará si en la práctica dispone en verdad de tal competencia clave o no, o en qué medida está presente, influyendo en la clasificación de los procesos y advirtiendo acerca del logro de la misión o no; además, y muy importante, esa brecha nos orientará de modo proactivo sobre la administración por objetivos, la planificación, los planes de formación y desarrollo, la búsqueda de entidades a terciar, el establecimiento de alianzas o cooperaciones, entre otras acciones o medidas aplicadas o por aplicar. La brecha revela la relatividad.

Para decidir cuáles deberán ser las competencias clave de la empresa, previamente tendrán que estar determinadas las estrategias maestras (rectoradas por la misión) y definidos los procesos de trabajo esenciales (al menos relativamente, pues después pueden variar). Ya que se trata del "corazón" o "núcleo" de las competencias de la empresa, o "core competences" o pequeño conjunto de competencias clave, es imprescindible acotar que debe decidirse sobre un conjunto no mayor entre 5 y 7 competencias.

## TÉCNICAS APLICADAS

La decisión de cuáles deberán ser las competencias clave de la empresa (entre 5 y 7) y su orden de importancia, se ha tomado mediante el uso de dos técnicas: Delphi por rondas y comparación por pares.

En la técnica Delphi por rondas, después de pedir al grupo de expertos que en un papel relacionen las que consideran competencias clave, todas ellas se reproducen en una pizarra o pancarta, haciéndose con posterioridad y por consenso grupal la reducción de esa lista eliminando las redundantes. Después se argumenta cada una de esas competencias, caracterizándolas por sus pautas de conducta o dimensiones (como aparecerán ilustradas las cinco competencias clave que más adelante se enuncian). Culminando esa caracterización, se enumeran y se le entrega a cada experto un impreso con esas competencias y se les solicita:

1. Ponderar cada una de esas competencias, otorgando valor 1 a la más importante, valor 2 a la que sigue en orden de importancia, hasta el valor 8 que corresponderá a la menos importante.

En este ejemplo es hasta 8 competencias, pues fue la cifra que quedó después de realizada la reducción de la lista. Como resultado de las respuestas de todos los expertos (E), 9 en este caso, se obtuvo la tabla 1. Ahí  $R_j$  significa la sumatoria de las ponderaciones por fila, correspondiendo a la  $R_j$  menor la competencia clave más importante, y siguiendo en orden ascendente hasta la  $R_j$  mayor que indica a la competencia menos importante (las competencias 2 y 7 respectivamente). En esa tabla 1, la variable  $C_c$  (cuya expresión de cálculo se muestra a continuación) significa el nivel de concordancia alcanzado en esa primera evaluación, planteándose que si  $C_c = 60\%$  se admite consenso sobre esa competencia, si no es así respecto a la mayoría, se acude a otra ronda, indicándoles a los expertos:

2. Como se puede apreciar no hay consenso aceptable en las competencias tales (aquí son las número 3, 4 y 6, 8), en aras de lograrlo se les pide una reflexión y de nuevo otra ponderación

Y se procedería a recalcular las variables  $R_j$  y  $C_c$  de la tabla 1.

La expresión de cálculo para determinar  $C_c$  es la siguiente:

$$C_c = (1 - V_n / V_t) \cdot 100$$

donde,

$C_c$ : Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

$V_n$ : Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

$V_t$ : Cantidad total de expertos.

Para decidir el orden de importancia de cada competencia en ese conjunto de competencias clave, la técnica que ha sido más utilizada y que se considera mejor es la **técnica de comparación por pares**. La comparación de cada una con todas las demás, una a una y "cara a cara", ofrece un compás reflexivo

beneficioso al juicio de valor. Se le entrega un papel a cada experto evaluador portando el impreso reflejado en la tabla 2. Se mantiene privacidad respecto al juicio de cada evaluador. En esa técnica intervienen los evaluadores en calidad de expertos, que podrán ser directivos y especialistas, pero además, conforme a la técnica evaluativa de *feed-back* 360°, deberán participar también los clientes principales y empleados simples, es decir, todos los que se relacionan más directamente con el círculo de personas comprendido por esas competencias a evaluar. A continuación se ejemplifica mediante la tabla 2 y se consigna la instrucción que se ofrecerá a los evaluadores.

**Instrucción:** Comparar la importancia para el logro de la misión de su empresa que tiene cada competencia clave respecto a todas las otras. En cada comparación escribir el número de la competencia que es superior en la casilla que corresponda (ver tabla 2). Cada vez que se pondere una competencia como superior a otra, esa mayor recibirá un punto.

Entonces, el orden descendente de importancia ponderada será desde la que mayor cantidad de puntos alcance hasta la competencia que obtenga la menor puntuación. Puede apreciarse cómo la competencia 2 en la tabla 2 es la primera en importancia. La moda es el estadígrafo a recurrir para concluir respecto al orden de importancia.

La fórmula de la combinación (C) es la que ofrece la cantidad de pares a establecer, donde resultó el valor 36 para las 9 competencias valoradas:

$$C(n,r) = \frac{n!}{r!(n-r)!} = \frac{9!}{2!(7)!} = 36$$

Es posible otra alternativa perceptual para los expertos evaluadores, indicándole al experto evaluador que se le ofrecerá una lista de las competencias pareadas (ver tabla 3), donde él se limitará ante cada par, a subrayar el número que corresponde a la competencia superior. Igual, la combinación será de 36 pares. En la tabla 3 (correspondiéndose a otro caso o ejemplo distinto) la primera competencia es la número 9 (con 8 subrayados), le sigue la competencia 5 (con 7), y así sucesivamente 1, 2, 8, 3, 7, 4 y 6; ahí las de menor importancia serían las competencias 4 y 6, a las cuales correspondieron solo un subrayado para cada una. También se recurre a la mayor frecuencia de marcas (la moda) para decidir el orden de importancia.

La solución del problema del *gap* o brecha, en esta práctica, se ha alcanzado mediante técnicas de escalas porcentuales, buscando la evaluación tipo *feed-back* 360°. Se recurre a las escalas de 0 al 10, expresándose en porcentaje (%) tanto el nivel o estado **actual** de la competencia como el estado necesario o **deseado**. La escala con tales rangos es perceptualmente bien manejable o bien compatible psicológicamente, y grafica con nitidez desde un estado actual cero (0) en el cual no se manifiesta nivel alguno de la competencia y, por tanto, es inexistente esa competencia, hasta un estado de plenitud que sería 100 %. Ella discriminaria ponderaciones de importancia, de modo que no sería igual en términos prácticos tener a la competencia 1 o la más importante, en un estado actual de 60 % y la competencia 5 (la menos importante en este caso) con un estado actual también de 60 %.

TABLA 1 Ponderación de las competencias clave por los expertos											
Competencia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Rj	Cc (%)
1...	2	3	2	3	2	3	3	3	3	24	67
2...	1	2	1	2	1	2	1	1	1	12	67
3...	3	4	3	4	3	3	4	3	4	31	56
4...	4	5	4	5	4	5	5	5	6	43	56
5...	5	6	5	6	5	6	5	5	5	48	67
6...	6	7	6	7	6	7	6	7	7	59	56
7...	8	8	7	8	7	8	8	8	8	70	78
8...	7	1	8	1	8	1	1	8	7	42	45

Sin dudas hay relativismo en esa medición antes referida tratándose de escalas ordinales; se está tratando con capital intelectual, que incluye tanto capital humano como capital estructural en la acepción de Edvinsson y Malone expuesta en su obra *El capital intelectual*,<sup>10</sup> pero recurrir a métodos de expertos es buena vía científica, y así se ha demostrado en los últimos años. Es necesario insistir en el aspecto cultural, para que en verdad se considere la importancia estratégica de estos nuevos indicadores de la gestión.

<b>TABLA 2</b> Matriz comprendida por la aplicación de la técnica de comparación por partes de competencias									
Competencia clave	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Orientación al cliente y al resultado de los productos...		2	2	1	2	2	1	2	2
2. Orientación al cliente y al resultados de los servicios...			2	2	2	2	1	2	1
3. Labor en equipos				3	3	3	7	3	3
4.					4	4	7	8	9
5.						5	5	8	9
6.							7	8	9
7.								7	9
8.									9
9.									

<b>TABLA 3</b> Pares de competencias evaluados mediante subrayados.							
1 - 2	2 - 3	3 - 4	4 - 5	5 - 6	6 - 7	7 - 8	8 - 9
1 - 2	2 - 4	3 - 5	4 - 6	5 - 7	6 - 8	7 - 9	
1 - 4	2 - 5	3 - 6	4 - 7	5 - 8	6 - 9		
1 - 5	2 - 6	3 - 7	4 - 8	5 - 9			
1 - 6	2 - 7	3 - 8	4 - 9				
1 - 7	2 - 8	3 - 9					
1 - 8	2 - 9						
1 - 9							

El referente metodológico que se ilustra a continuación, sin dudas constituye un sistema evaluativo, cuyos resultados posibilitan inferencias importantes para regular la gestión, siempre que se instaure una cultura de la valoración de los intangibles, que necesariamente revolucionará la cultura contable financiera de los clásicos tangibles.

**Instrucción:** Marcar X en la casilla que refleja el porcentaje en que de manera **actual** se está manifestando la competencia en cuestión, y también con X en la casilla que refleja el porcentaje en que es **deseada** (o necesaria) esa misma competencia.

• Competencia clave 1: **Orientación al cliente y al resultado de los productos.**

Se establece confianza y relaciones de negocios provechosas con los clientes, elevando a la vez el prestigio y reconocimiento de la empresa, manifestando un pleno dominio técnico, económico, político y social de los productos derivados de los procesos AX, AZ, HAL y WW.

Actual											
Deseada											
Porcentaje (%)	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

• Competencia clave 2: **Orientación al cliente y al resultado de los servicios.**

Se establece confianza y relaciones de negocios provechosas con los clientes, elevando a la vez el prestigio y reconocimiento de la empresa, manifestando un pleno dominio técnico, económico, político y social de los servicios ofertados en los procesos AB, AC, LAH, ZZ y XQ.

Actual											
Deseada											
Porcentaje (%)	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

• Competencia clave 3: **Trabajo en equipo y manejo de las relaciones interpersonales.**

Son movilizados los aspectos positivos y el entusiasmo de los miembros de los distintos equipos de trabajo, manteniendo a la vez activados todos los flujos horizontales de conocimientos, garantizando respeto, solidaridad, renovación constante de las competencias y crecimiento humano en las personas de la organización consecuentes con los valores de la institución.

Actual											
Deseada											
Porcentaje (%)	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

• Competencia clave 4: **Motivación y compromiso sostenido con la organización.**

Predominio de motivaciones intrínsecas asociadas a los procesos de trabajo investigativo y el alcance de resultados, con énfasis en la autosuperación, y con un fuerte reconocimiento social, todo lo cual implica un gran sentimiento de pertenencia hacia la institución, lográndose un compromiso con el crecimiento personal dentro del marco de valores de la empresa.

Actual											
Deseada											
Porcentaje (%)	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

• Competencia 5: **Adaptación / Flexibilidad.**

Poder para adecuarse velozmente a los cambios en los procesos de trabajo, ambiente físico y nuevas tareas manteniendo un buen desempeño, junto a facilidad para anticipar, planear y organizar tareas / proyectos a través de decisiones apropiadas, evidenciándose la posibilidad efectiva de gestionar el proceso de cambio.

Actual											
Deseada											
Porcentaje (%)	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Como resultado de los 12 evaluadores que fungieron en calidad de expertos para valorar esas cinco competencias clave de una empresa, se alcanzó la tabla 4, donde el estadígrafo utilizado fue también la moda o, lo que es igual, el intervalo más marcado para cada competencia por ese conjunto de evaluadores.

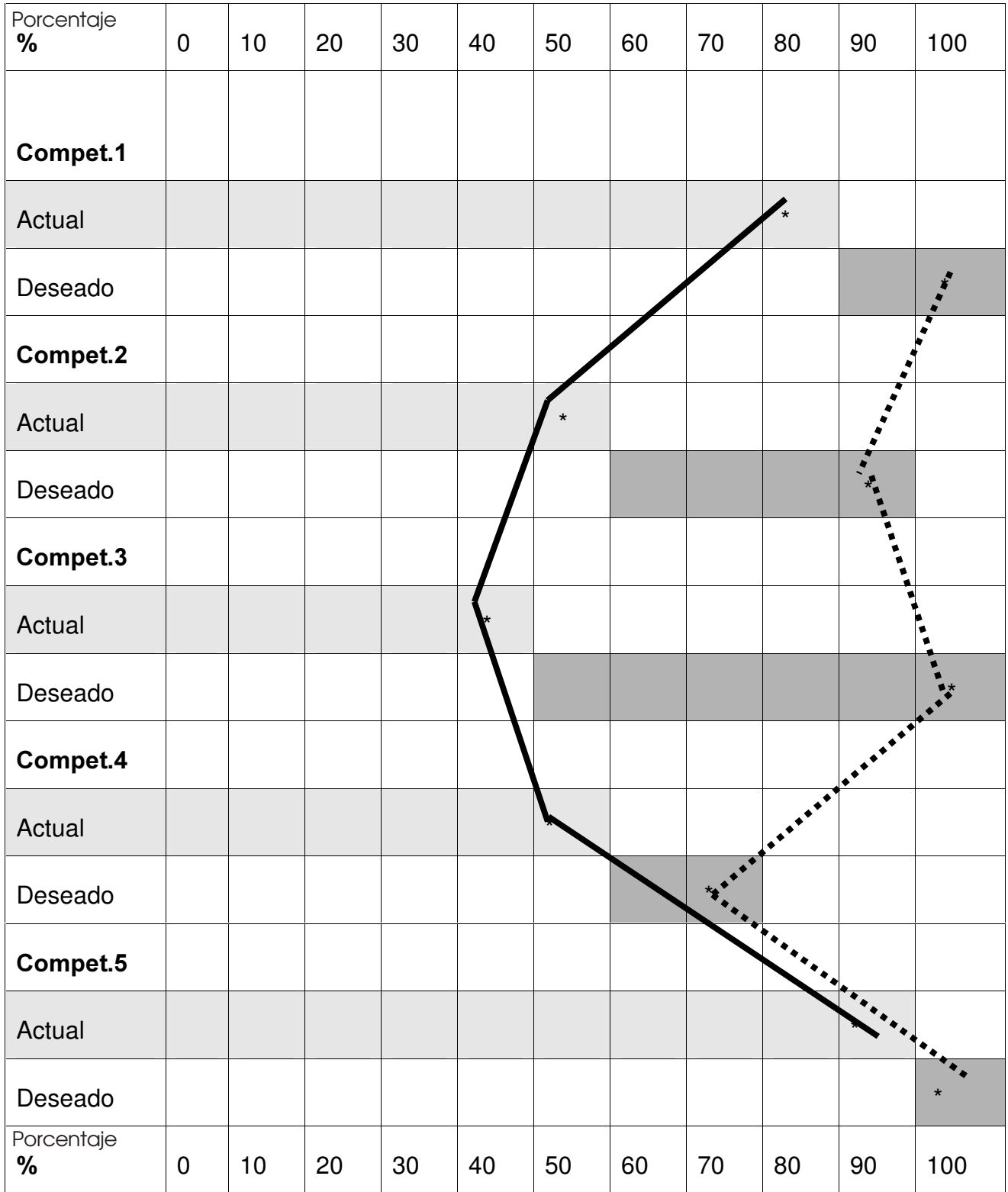
Puede comprobarse mediante la tabla 4 cómo el estado o nivel actual de las competencias clave rebasa el 50 %, con excepción de la competencia 3. Expresar que ese nivel es bueno o malo es relativo. Lo es en tanto esa calificación depende de la historia de la empresa y de la experiencia adquirida por los expertos evaluadores; aún con ese relativismo en la evaluación y, en consecuencia, del carácter casuístico o de «traje a la medida» que posee la aludida evaluación, sin dudas ofrece un referente a la empresa que la orienta sobre las medidas a adoptar. Es importante insistir en que ese **conjunto de expertos** debe ser en realidad lo más experto posible, de modo que el juicio a emitir vaya cargado de conocimientos y experiencias.

Como puede advertirse también de la tabla 4, no en todos los casos el nivel deseado es de 100%, y no es paradójico si se tiene en cuenta que el análisis se hace de manera casuística. Así, por ejemplo, en esa empresa cuya actividad de servicio es relativamente nueva, la competencia 2 asociada a servicios no se aspira a que sea de 100 % (debe recordarse que aquí lo deseado se identifica con lo necesario). Los expertos sí aprecian esa necesidad en las competencias 1, 3 y 5. Resultó que hasta el año anterior esa actividad se daba a *outsourcing*.

En la tabla 4 respecto a la brechas (sombreados más oscuros) se observa que la mayor se expresa en la competencia 3, ascendente a 50 %. También es destacable la brecha de la competencia 2, que aun siendo menor, es decir, del orden del 40 %, resulta que se trata de la segunda competencia clave en importancia, lo cual significa que esa brecha tiene mayor peso para la empresa, y habrá que esmerarse en el plan de medidas para el año próximo.

Debe señalarse que aún cuando se propugna la **técnica evaluativa de feed-back 360°**, tener en cuenta la estratificación de criterios o evaluaciones es importante. En correspondencia, no siempre hay coincidencia, como tendencia, entre los criterios de expertos que son directivos de la empresa con los criterios de los clientes externos. Particular relevancia para la gestión empresarial posee conocer las brechas valoradas por los clientes externos, por cuanto ellos significan el destino final de la cadena de valor. Se hace necesario hacer los análisis de brechas considerando también esas estratificaciones.

**Tabla 3** Expresión gráfica de la brecha (sombreado más oscuro) entre el nivel de la competencia clave actual y el nivel deseado.



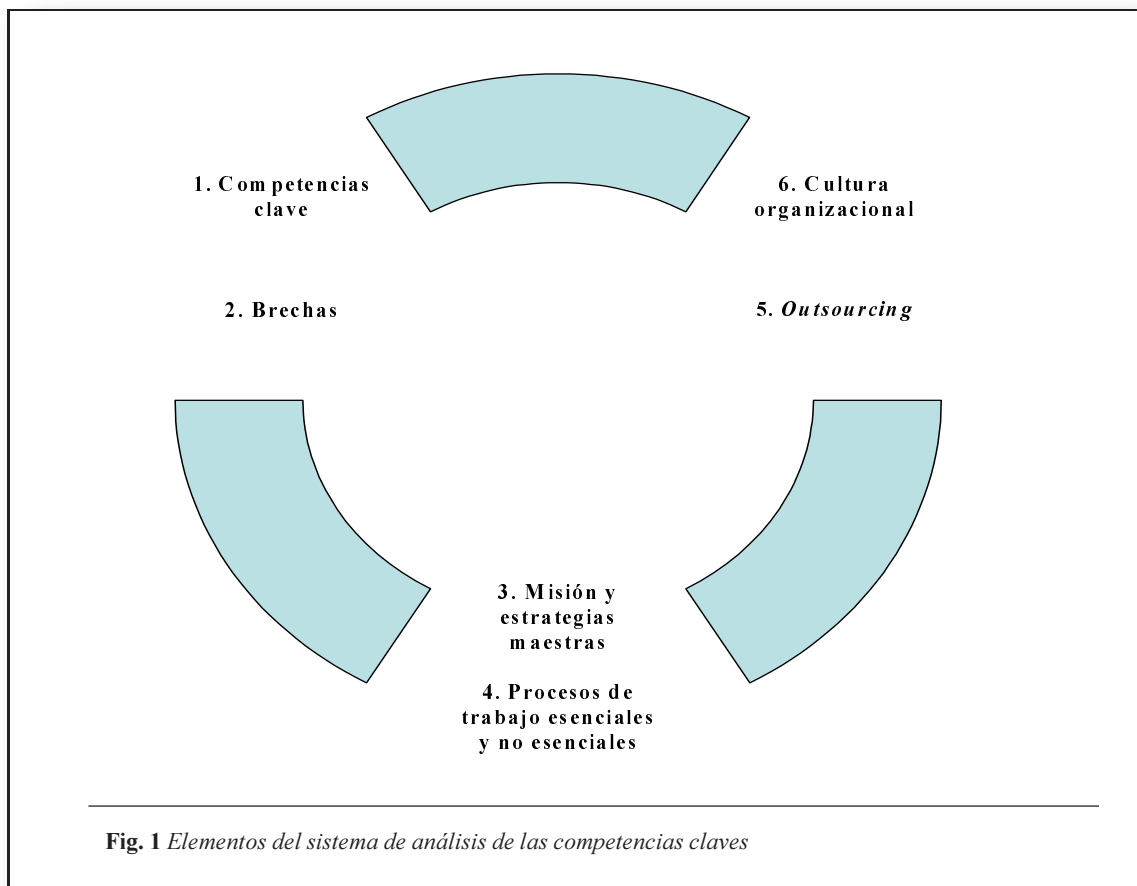


Por otra parte, no debe olvidarse jamás el enconamiento de la dialéctica de estos tiempos. Ante este mundo de las reconocidas "turbulencias del entorno", de "cambios abruptos", de "ruptura de paradigmas", de la "impredecibilidad", bien puede decirse que nunca antes la dialéctica fue tan dialéctica. Ello deriva el corolario de que la valoración de tales brechas deberá ser sistemática y dinámica, de modo que el análisis pueda orientar medidas prácticas. Insuflar formalismo a esta actividad es inculcar estatismos que signifiquen negar la dinámica de la vida empresarial.

Además, preciso es señalarlo, se carece en el país de cultura de evaluación sobre los intangibles, los cuales cada vez más superarán a los tangibles. La cultura de valoración de costos, rendimientos y utilidades en términos estrictamente contable financieros, tendrá que ceder a la cultura de valoración de los intangibles que a la vez y con mayor fuerza influirán sobre los tangibles.

Esa necesaria cultura de evaluación, es imprescindible sistematizarla respecto a las competencias clave e igual con sus correlatos las estrategias maestras y los procesos de trabajo esenciales. Debe manifestarse esa cultura al menos como lo está haciendo la AT & T. Su presidente creó "foros" en distintos niveles de la organización para alentar la reflexión y el diálogo sobre temas que conciernen a la salud y vitalidad de la empresa. Ello incluye a un "foro de estrategia" que reúne a los 150 gerentes generales de todo el mundo varias veces por año.<sup>12</sup> De modo similar procede Bill Gates con los directivos de Microsoft: "Todos los años nos retiramos unos días para ponernos a pensar adónde va el mundo".<sup>10</sup>

También es necesario señalar que las competencias clave, las brechas entre competencias clave actuales y deseadas, misión y estrategias maestras, procesos de trabajo esenciales y no esenciales, *outsourcing* y cultura organizacional, llegan a revelarse en unicidad u organicidad como se refleja en la figura 1. En los análisis empresariales donde sean comprendidas las competencias, jamás podrá descuidarse el enfoque sistémico requerido por la unicidad u organicidad antes aludida. La "quinta disciplina" reclamada por Peter Senge,<sup>12</sup> para alcanzar el *learning organization*, comprenderá lo antes consignado. Y aunque no constituyó objetivo de este trabajo abordar la concepción de **organización que aprende**, debe manifestarse que sin la asunción de tal concepción mantener la renovación y, por tanto, la vitalidad o vigencia de las competencias clave, será en extremo difícil.



## CONCLUSIONES

Considerar las competencias clave de la empresa constituye una necesidad de la gestión empresarial de esta contemporaneidad, por cuanto cada vez más se reconoce que la ventaja competitiva básica sostenible de las empresas radica en la renovación constante de las competencias de sus personas y su organización como un todo.

Definir las competencias clave de la empresa y decidir su orden de importancia, ha de convertirse en actividad sistemática. Las mismas están condicionadas por la misión y las estrategias maestras. Ellas están en estrecha relación con la determinación de los procesos esenciales de trabajo, y con las decisiones de recurrir al *outsourcing*. Y todo eso se inserta en una determinada cultura organizacional. En los análisis empresariales donde sean comprendidas las competencias, jamás podrá descuidarse el enfoque sistémico abarcando los elementos antes enunciados.

La determinación de las brechas existentes entre los niveles actuales de esas competencias clave y los niveles deseados, posibilitan inferencias interesando a toda la gestión, con especial énfasis en la administración por objetivos, en la planificación, en los planes de formación y desarrollo, en la clasificación de los procesos de trabajo, así como en la decisión para recurrir al *outsourcing*.

Las técnicas argumentadas para definir las competencias clave, decidir su orden de importancia para la misión de la empresa, y el establecimiento de las brechas entre los niveles actuales y los niveles deseados de las mismas, evidencian factibilidad en la solución del problema de la evaluación implicada, ofreciendo argumentos para la solución al problema de la clasificación de los procesos de trabajo y la decisión respecto al *outsourcing*. □

## REFERENCIAS

1. HAMEL, G. Y C.K. PRAHALAD: *Competiendo por el futuro*, Ed. Ariel, Barcelona, 1994.
2. CASANI, F. et al.: "El outsourcing y sus consecuencias sobre los recursos humanos en el sector financiero español", en revista *Capital Humano*, No.111, Año XI, pp.18-22, Madrid, mayo, 1998.
3. SÁNCHEZ, G.: "Outsourcing: Asesoría y servicios de administración de recursos humanos a la organización", en *Administración de personal y recursos humanos* de W.B. Werther y K. Davis. 5ta.ed., ed. McGraw-Hill, México, 2001.
4. CHIAVENATO, I.: *Gestión del talento humano*, Ed. McGraw-Hill Interamericana, Bogotá, 2002.
5. HAMMER, M. Y J. CHAMPÚ: *Reingeniería de la empresa*, Ed. Parramón, Barcelona, 1994.
6. GATES, B.: *Los negocios en la era digital*. Ed. Plaza & Janes, Barcelona, 1999.
7. MARTÍ, J.: *Obras completas*, Ed. Ciencias Sociales, Ciudad de La Habana, 1976.
8. ENGELS, F.: *Anti-Dühring*. Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1975.
9. CUESTA, A.: "O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências", en revista *RAUSP Administração*, Vol.36, No. 2, pp.25-32, Ed. Universidad de São Paulo, São Paulo, 2001.
10. ———.: *Gestión del conocimiento: análisis y proyección de los recursos humanos*. Ed. Academia, Ciudad de La Habana, 2002.
11. EDVINSSON, L. Y M.S. MALONE: *El capital intelectual (cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa)*, Ed. Gestión Barcelona, 2000.
12. SENGE, P. et al.: *Las cinco disciplinas en la práctica*, Ed. Granica, Madrid, 1999.